



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Vanhustyön järjestöjen rekrytoinnin kehittäminen Sijaispankissa

Kuikka, Anu

2012 Tikkurila
Terveysten edistämisen koulutusohjelma

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Vanhustyön järjestöjen rekrytoinnin kehittäminen Sijaispankissa

Kuikka Anu 1100094
Terveystieteiden
koulutusohjelma, YAMK
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu**Tiivistelmä**

Tikkurila

Terveystiedon edistämisen koulutusohjelma - aluelähtöinen kehittäminen ja johtaminen
Sosionomi (YAMK)

Tekijä(t)

Kuikka, Anu

Opinnäytetyön nimi

**Vanhustyön järjestöjen rekrytoinnin kehittäminen
Sijaispankissa**

Vuosi

2012

Sivumäärä

41

Opinnäytetyö on työelämän kehittämisprosessi, jonka tarkoituksena on kehittää kuuden Tampereen vanhustyön järjestöjen sijaisten rekrytointia. Järjestöjen johtajat antoivat kehittämistyölle nimeksi Sijaispankki. Kehittämistyöllä haluttiin varmistaa järjestöjen henkilöstön riittävyys ja työvoiman saatavuus äkillisissä ja ennalta tiedettävissä työvoimatarpeissa. Kehittämistyö toteutettiin huhtikuun ja joulukuun aikana 2011 ja sen onnistumista arvioitiin syyskuussa. Rekrytoinnin kehittämisessä käytettiin avuksi selainpohjaista ohjelmaa, jolla sijaisia haettiin. Kehittämistyön käynnistämiseen vaikuttivat; järjestöjen sijaistyövoimantarve ja se, ettei järjestöjen esimiehillä ole aikaa hoitaa ennakoivaa rekrytointia ja siten päivittää sijaislistoja. Taustalla vaikutti myös ajatus, että rekrytoinnin kehittäminen järjestöjen verkostossa, olisi aikaisempaa tehokkaampi tapa saada työvoimaa järjestöjen työyhteisöihin.

Opinnäyte- ja kehittämistyön käsitteellisenä perustana on rekrytointi, järjestöjen yhteistyöhön verkostoituminen ja -kumppanuus. Kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista arvioivat niin järjestöjen johtajat, vakituiset työntekijät kuin sijaiset. Tavoitteet olivat: Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa, säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaika rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen ja turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja tulevaisuudessa,

Opinnäyte- ja kehittämistyön tulokset osoittavat, että tavoite, selkeytetään sijaisten hankintaa järjestöissä, ei täysin Sijaispankin ensimmäisen puolen vuoden aikana täytynyt. Keskitetyllä - ja ennakoivalla rekrytoinnilla saadaan tehokkaammin sijaisia järjestöjen käyttöön, kuin aikaisemmalla hajautetulla tavalla ja vanhentuneilla sijaislistoilla. Sijaispankista ja järjestöistä kuin niiden toimintakulttuurista toivottiin kuitenkin enemmän tietoa. Tulokset osoittavat myös, että rekrytoinnin kehittämisen myötä työntekijöillä jäi enemmän aikaa perustehtävien paremmin hoitamiseen, mutta ei oman työn tai asiakastyön kehittämiseen. Kehittämistyön alussa esitetyt arviot keskitetyn ja selkeytetyn rekrytoinnin heikkouksista näkyvät tuloksissa selkeästi. Järjestöt eivät saaneet aina toivottua sijaista tai valmiita lähihoitajia, vaan uusia sijaisia, joilla kaikilla ei ollut alan koulutusta. Kritiikki kohdistui sijaisten osaamisen oikein kohdentamiseen. Järjestöjen johtajien, vakituisten työntekijöiden ja sijaisten arvioinnissa sijaisten osaamisen vajeet aiheuttivat tehtävämuutoksia ja lisäperehdyttämistä. Nämä nousivat myös avaintekijöiksi ja kehittämiskohteiksi, jotta työyhteisöjen tehtävät voidaan äkillisissäkin tilanteissa ja jatkossa hoitaa hyvin.

Kehittämistyössä mukana olleiden järjestöjen johtajat, vakituisista työntekijöistä 2/3 ja kaikki sijaiset olivat sitä mieltä, että Sijaispankin kokeilua kannattaa jatkaa. Mitä paremmin Sijaispankista ja järjestöistä tiedottaminen sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen osat alueet toimivat, sitä suuremmat mahdollisuudet järjestöillä on hyötyä tästä kehittämis-työstä ja saada keskitetystä rekrytoinnista lisäarvoa järjestöilleen. Rekrytoinnin keskittämisen kumppanuudessa on varteenotettava ratkaisu työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Ammatillisesti vaativampia tehtäviä ja muita tukipalveluja voidaan myös kehittää keskitetysti. Kehittämistyön tuloksia tullaan hyödyntämään Työssä On Hyvä Olla -projektissa alkuvuodesta 2012 valmistuvassa Vanhustyön työvoiman turvaaminen julkaisussa.

Asiasanat: rekrytointi, verkosto, kumppanuus

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Tikkurila

Abstract

Degree Programme in Health Promotion - Regional Development and Management.

Master's Degree in Social Services.

Name(s) Kuikka, Anu

Title of the Thesis **Development of Senior Work Organizations Recruiting at Sijaispankki**

Year 2012

Pages

41

This thesis is a working life development process with a goal to develop the recruiting process of six senior work organizations in Sijaispankki in Tampere. The name Sijaispankki was invented by the heads of the organization. With the development process, the goal is to guarantee the availability of temporary human resources in acute and predictable labor market situations and to evaluate the success during the development process. The process was completed in April and December of 2011 and the evaluation took place in September. A browser based software was used in the development of recruiting. The temporary human resources needs and limited resources create the demand for developing the recruiting process. The driving force of the thesis is that the centralized and forecasted recruiting is a more efficient way to answer the human resource needs of senior work organizations.

Recruiting, networking and organizational partnership form the theoretical base of this thesis and development process. The evaluation of the development process was made by the heads of the organization, permanent employees and substitute nurses. The objectives were: To centralize and clarify the recruiting process of temporary human resources and to reduce the hours used on recruiting and to secure the availability of labor in the future.

The results of the development process show that centralized and proactive recruiting will provide human resources for organizations more effectively than the previously used methods. More information was requested of the Sijaispankki, organizations and their operational behavior. The goal to clarify the temporary employee recruiting was not fully met during the first six months. The results show that new recruiting did free employees' time and allowed them to better look after their core tasks but it did not allow the developing of customer service or their own work. The results show the anticipated weaknesses very clearly. The organizations did not always get their anticipated temporary employees, but sometimes ended up with a new and sometimes uneducated temporary aid. There was also critique towards the human resource structure and competence management. The feedback shows that orientation is the core issue that often resulted in further orientation and support needs. Orientation will be the priority going forward and answering the future needs.

The management, majority of the regular staff and all the temporary aids agreed that the Sijaispankki should be continued. The better the information's is shared and the sectors of orientation work the better the prospects are for the organization's to benefit from the development process. The development of the recruiting process in co-operation is a noteworthy solution to ensure the availability of temporary human resources in the future. In addition to the six organizations in Tampere, this process will be utilized in "Työssä On Hyvä Olla" project.

Keywords: recruiting, networking, partnership

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Rekrytoinnin kehittämisen tavoitteet	8
3	Rekrytoinnin kehittämisen keskeiset käsitteet	10
4	Opinnäyte- ja kehittämistyön tutkimukselliset lähtökohdat ja toteutus.....	12
4.1	Kehittämistyön lähtökohdat järjestöissä.....	14
4.2	Opinnäyte- ja kehittämistyön toteutus.....	17
4.3	Kehittämisverkosto	19
5	Opinnäyte- ja kehittämistyön arviointiaineiston keruu ja analyysi	21
5.1	Aineiston keruu	22
5.2	Aineiston analyysi	23
6	Opinnäyte- ja kehittämistyön arvioinnin tulokset.....	25
6.1	Järjestöjen johtajien arviointifoorumin tulokset	25
6.2	Järjestöjen vakituisten työntekijöiden arvioinnin tulokset.....	28
6.3	Sijaispankissa sijaisina olleiden kyselyn tulokset.....	33
7	Päätuloksista johtopäätöksiin.....	36
7.1	Opinnäyte- ja kehittämistyön johtopäätökset	39
7.2	Ehdotukset jatkokehittämiseksi	41
7.3	Opinnäyte- ja kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	43
7.4	Pohdintaa opinnäyte- ja kehittämistyön prosessista.....	46
	Lähteet	47
	Kuviot	52
	Taulukot	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula on pahenemassa eri sektoreilla ja erityisesti sijaisten saaminen on hankalaa. Erilaisia keskitettyjä työvoiman rekrytoinnin tapoja on otettu käyttöön niin kuntien kuin valtion organisaatioissa (Rekrytointi-projekti 2006). Järjestöjen organisaatiorajat ylittävää keskitettyä rekrytointia ei tätä kehittämistyötä tehtäessä ole vielä ollut.

Ikääntyvän väestömäärän voimakas lisäys tulee jatkossa vaatimaan vanhustenhuoltoon ja hoiva-alalle lisää resursseja sekä riittävästi työntekijöitä. Yli 65-vuotiaiden määrä koko väestöstä on nykyisin n. 16 % ja vuonna 2030 se on jo 26 %. Sosiaali- ja terveysalan asiakkaiden palvelutarve tulee kasvamaan, samoin työntekijätarve niin vakituisiin tehtäviin kuin sijaisuuksiin (Vaarama & Noro 2005:). Vuoden 2010 lopussa alalla työskenteli yhteensä 380 000 henkilöä. Tämä vastaa yli 15 prosenttia koko työllisestä työvoimasta (Hyvä-hanke strategiaraportti 2011: 3). Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden keski-ikä on myös korkea. Seuraavan 10 vuoden aikana, työntekijöistä n. 50 % jää eläkkeelle. Työntekijätarve on noin 170 000 -200 000. (Tiainen 2007: 231-233). Pelkästään vanhustyöhön tarvitaan noin 70 000 työntekijää.

Yli puolella Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton jäsenjärjestöistä (joulukuussa 2011 liitolla oli 68 jäsenjärjestöä) on ollut ongelmia saada pysyvää työvoimaa tai sitoutuneita sijaisia. Etenkin suuremmissa kaupungeissa toimivilla järjestöillä on ollut vaikeuksia saada koulutettua työvoimaa. Liiton jäsenjärjestöt ovatkin asettaneet järjestökyselyissä selkeäksi tavoitteeksi, että liiton tulee tukea heidän tarvitsemansa vakituisen ja määräaikaisen työvoiman saatavuutta. (Vallin strategia.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on vanhustyön järjestöjen rekrytoinnin kehittäminen, koskien sijaisten rekrytointia. Mukana olevien järjestöjen johtajat antoivat opinnäytetyössä kehitettävälle sijaisten rekrytointiyksikölle nimeksi Sijaispankki. Kehittämistyö toteutettiin osana Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton hallinnoimaa Työssä On Hyvä Olla -koordinointiprojektia (TOHO -Projekti), Tampereen alueprojektissa. Kehittämistyön verkoston muodostavat Tampereen alueella toimivat kuusi vanhusten palveluja tuottavaa järjestöä. Kehittäminen käynnistyi huhtikuun alussa 2011 ja kesti vuoden loppuun saakka. Ennen kehittämistyön käynnistymistä mukana olevien järjestöjen työyhteisöjen esimiehet hankkivat sijaiset omilta listoiltaan. Sijaisia saatiin vaihtelevasti ja usein vakituiset työntekijät joutuivat tekemään tuplavuoroja tai pidennettyä työviikkoa kun sijaisia ei ollut saatavissa. Sijaisten rekrytointiin panostettiin kuudessa järjestössä enemmän kuin yhden työntekijän vuosipankoksen verran. Esimiehet kokivat myös, että työaika ei riittänyt ennakoivaan rekrytointiin. Työyhteisön kehittäminen jäi myös liian usein sijaisten haun ”jalkoihin”. Jatkuva rekrytointi stressasi esimiehiä ja työyhteisöjä.

Opinnäytetyö on työelämän kehittämisprosessi. Kehittämisprosessiin sisältyy sen käynnistäminen, toteuttaminen, prosessin päättäminen ja lopputulosten syntyminen. Kehittämistyön perustana on verkostoon kuuluvien järjestöjen yhteinen tavoite sekä kumppanuussopimus, johon liittyy olennaisena osana sen onnistumisen arviointi. Arviointiin osallistuvat järjestöjen johtajien muodostama ohjausryhmä, työyhteisöjen työntekijät sekä Sijaispankkiin rekrytoidut uudet ja jo olemassa olevat sijaiset. Rekrytoinnin kehittämisen arvioinnissa selvitettiin miten hyvin seuraavat tavoitteet onnistuivat: Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa, säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaika rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen ja turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.

Opinnäyte- ja kehittämistyön tulosten analyysissä esimiesten työtä tarkastellaan perehdyttämisen, työajan käytön ja osaamisen kohdennuksen näkökulmasta, eikä niinkään organisaation johtamisen tai esimiestyön laadun näkökulmasta. Esimiestyön näkökulma on tärkeä tuoda esille koska he toimivat johdon ja asiakastyötä tekevien tiimien rajapinnassa. Rekrytoinnin keskittämisen vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin jätetään tässä työssä myös pois, vaikka kehitettävällä toiminnalla on suoraan yhteys siihen. Vanhustyön asiakaslähtöisyys ei myöskään ole työn tavoitteena, mutta sitä pohditaan jonkin verran tulosten analyysivaiheessa työn organisoinnin valossa.

Oma kiinnostukseni tähän kehittämistyöhön syntyi jo ennen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelujen alkamista. Kehittämisajatuksista käytiin työhöni liittyen keskusteluja TOHO-projektissa jo vuoden 2010 loppupuolella ja suunnitelmana oli lähteä kehittämään tässä työssä esitettyä keskitettyä sijaisten rekrytointia järjestöjen kesken. Työnantajani tuki jatko-opiskelua, joten TOHO -projektin kehittämistyön toteuttaminen opinnäytetyönä oli luonnollinen valinta. Työ on mitä suurella määrällä työelämälähtöistä kehittämistä ja lähtee järjestöjen tarpeesta. Uskon, että kehitystyön tuloksia tullaan hyödyntämään muilla alueilla ja muiden järjestöjen yhteistyössä.

2 Rekrytoinnin kehittämisen tavoitteet

Opinnäytetyö on työelämän kehittämisprosessi, jonka tavoitteena on kehittää kuuden Tampere-laisen vanhustyön järjestön sijaisten rekrytointia. Kehittämistyöllä halutaan varmistaa järjestöjen henkilöstön riittävyys ja työvoiman saatavuus äkillisissä ja ennalta tiedettävissä työvoimatarpeissa. Kehittämisprosessin perustana on verkostoon kuuluvien järjestöjen yhteinen tavoite sekä kumppanuussopimus. Kehittämistyön lähtökohtana on työvoiman tarve ja esimiesten sijaisten hankkimiseen nykyisellään käytetyn ajan vähentäminen vanhustyön järjestöissä. Sijaisten hankintaan käytetty aika on pois varsinaisesta hoivasta ja hoidosta.

Kehittämistyössä nähdään, että vanhustyön järjestöjen menestystekijöitä ovat, oikea henkilöstörakenne, henkilöstön määrällinen riittävyys ja osaamisen oikein kohdennus (Lumijärvi 2002: 37). Työn taustalla on lisäksi ajatus, että sijaisten rekrytoinnin kehittäminen keskitetysti on aikaisempaa tehokkaampi tapa saada työvoimaa vanhustyön järjestöjen työyhteisöihin. Järjestösektorilla vanhustyön järjestöjen yhteistä rekrytointiysikköä ei tätä opinnäytetyötä tehtäessä vielä ole. Järjestöjen johtajista muodostetussa ohjausryhmässä keskusteltiin sijais-ten rekrytointiin panostamisesta ja todettiin, että nykyinen toimintatapa ei ole riittävän tehokasta eikä ennakoivaa. Ohjausryhmässä päätettiin, että rekrytointia lähdetään kehittämään keskitetysti Sijaispankki-kokeiluna 4.4. - 31.12.2011 välisenä aikana. Kehittämiselle asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.
2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.
3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.

Opinnäyte- ja kehittämistyön tavoitteiden onnistumista arvioivat ohjausryhmässä olevat johtajat, vakituiset työntekijät ja sijaisina olleet työntekijät.

Sosiaali- ja terveystalouden työvoimatilanne ja työvoiman tarve vaikuttavat selkeästi kehittämistyöhön ja sen toimintaan. Eniten vaikeasti täytettäviä työpaikkoja on työnvälitystilastoissa ollut vuosina 2010 - 2011 palvelu-, sosiaali- ja terveydenhuollon ammattialoilla. Ongelmallisten ammattien kymmenen kärjen luettelossa on usean vuoden ajan ollut sairaanhoitaja, lähihoitaja ja henkilökohtainen avustaja. Erityisesti lyhyt- ja pitkäaikaisten sijaisten saaminen tuottaa vaikeuksia. Rekrytointiongelmia ovat aiheuttaneet myös monet työnhakijaan liittyvät syyt, kuten puutteellinen koulutus, vähäinen työkokemus tai työpaikkakohtaisen erityisosaamisen puute. (Tuomaala 2010: 2-5.) Eläkepoistuma on myös konkreettinen syy työvoimatarpeiden ja henkilöstövoimavaroja kehittämiseksi. Eläkkeelle siirtymisen suurin aalto toteutuu 2010-luvun puolessavälissä. Rakenteelliset uudistukset ovat koko maassa, myös Tampereella,

työvoiman turvaamisen kannalta tärkeitä ja ajankohtaisia. Vanhustyön järjestöjen välisellä yhteistyöllä ja tehtävien uudelleen organisoinnilla voidaan päästä joustavaan henkilöstö-resurssien käyttöön. (Halmeenmäki 2010: 33 ja 82; Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 3-37.) Vanhuspalveluja tuottavat järjestöt joutuvat jatkossa kilpailemaan tulevista työntekijöistään myös yhä enemmän. Muun muassa nuorista työntekijöistä ja korkeatasoisesta osaamisesta kilpaillaan. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi luo tällöin positiivista imagoa organisaatiosta. Lisäksi, kun työelämästä poistuu enemmän työntekijöitä kuin, mitä sinne tulee niin osaamisen ja kokemuksen jakaminen sekä sen siirtäminen sukupolvelta toiselle korostuvat. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011; Meretoja & Koponen 2008: 10-11; Miettinen 2005: 277.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon ennakoivan rekrytoinnin merkitys on kasvanut. Esimiehiltä kuluu merkittävä määrä työaika (jopa 50 %) määräämisen ja vakinaisen henkilöstön rekrytointiin. Esimiesten työtaakkaa voidaan keventää henkilöstösuunnittelulla, rekrytoinnilla, rekrytointijärjestelmää ja työvuorosuunnittelua sekä tukiverkkoa kehittämällä. Tutkimusten mukaan henkilöstösuunnittelu ei ole kuitenkaan organisaatioiden pitkän tähtäimen strategisia linjauksia, joten tavoitteellisuus ja ennakointi näillä alueilla nousevat selkeiksi haasteiksi. (Järvinen & Salojärvi 2007:4; Koskimaa 2006: 117-118; Rekrytointi- projekti 2006; Vuorinen & Mc Breen 2006: 10.) Rekrytointiin käytettävä aika tulisi jatkossa minimoida ja siirtyä proaktiiviseen eli etupainotteiseen rekrytointiin, jolloin henkilöitä rekrytoidaan jo ennen varsinaista tarvetta. Etupainotteiseen rekrytointiin panostaneet, ovat pystyneet tyydyttämään parhaiten resurssitarpeensa. Henkilöstö on edelleen alan tärkein voimavara ja sen vuoksi henkilöstöhallinto on organisaatioiden tärkeimpiä ja vaativimpia tehtäviä. Ellei rekrytointi, ennakointi ja yhteistyö toimi, heikentää se asiakkaiden palvelua, henkilökunnan työmotivaatiota ja lisää työn kuormittavuutta. (Lahti, Laitinen, & Rantala 2008: 74-75; Nikkilä & Paasivaara 2007: 24-25, 27-29 ja 73-74; Surakka, Kiikkala, Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000: 137.)

Yksi rekrytointia selkeyttävä vaihtoehto on rekrytointiyksikön perustaminen tai rekrytointivastaavan nimeäminen. Tässä kehittämistyössä perustetulle rekrytointiyksikölle annettiin nimeksi Sijaispankki. Sijaisten välittämiseen työyhteisöihin palkattiin sijaiskoordinaattori. Sijaiskoordinaattorin tehtäviin kuuluu uusien sijaisten rekrytointi, haastattelu, sijaisten hakua ja yhteistyö työyhteisöjen kanssa. Lisäksi tehtäviin voi kuulua yhteistyö eri tahojen, kuten oppilaitosten ja työvoimatoimiston kanssa, imagon ylläpitämiseen liittyvä työ ja perehdytyksen kehittäminen. (Rekrytointi-projekti 2006.)

Sijaisten välittämiseen Sijaispankista järjestöjen työyhteisöille hankittiin sähköinen rekrytointijärjestelmä - Työviesti. Rekrytointi Internetin välityksellä on 2000-luvulla lisääntynyt. Muun muassa Kuntarekry-hankkeessa (2008-2010) on tuotettu kuntasektorille (mm. Helsingin kaupungilla Seure, Järvenpään kaupungilla Resiina jne.) valtakunnallinen rekrytointiratkaisu, jota työnantajien ja työnhakijoiden on helppo käyttää. Myös valtion organisaatioissa on otettu

selainpohjainen Heli-järjestelmä käyttöön vuonna 2007, ja sitä käyttävät jo lähes kaikki valtion virastot. Sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat harvinaisempia kaupan ja yksityisten palveluiden alalla (Junnila & Honkaniemi 2010: 21). Selainpohjainen rekrytointiratkaisu tarjoaa työvälineen uudistaa rekrytointiprosesseja ja vähentää rekrytoinnissa tehtävän manuaalisen työn määrää. Selainpohjaisen rekrytointijärjestelmän käyttöä tukee Sosiaali- ja terveysministeriön asettama tavoite, kehittää ja käyttää tietojärjestelmiä ja siten helpottaa ammattilaisten työtä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 46).

Rekrytointikanavat työvoiman saatavuudeksi ovat myös lisääntyneet, suoria kontakteja työnhakijoihin, työntekijöihin ja vanhoihin työntekijöihin käytetään erittäin yleisesti (Heinonen, Hämäläinen, Räisänen, Sihto & Tuomala 2004: 121). Lisäksi ulkomailta rekrytointi on lisääntynyt. Useissa sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatioissa on lisätty myös varahenkilöstön käyttöä. Vaikka varatyöntekijät tuovat lisää joustoa työvoimaresurssien käyttöön, heidän kauttaan ei kyetä ratkomaan kaikkia, esimerkiksi äkillisistä sairastumisista aiheutuvia ongelmia. Niinpä varsinkin ilta- ja viikonloppuvuoroihin on pakko etsiä sijaisia, joko vapaalla olevista työntekijöistä tai ulkopuolelta. Tämä on tuttua vanhustyön järjestösektorillakin. Ulkopuolisten sijaisten löytäminen on vaikeaa. Jos heitä ei saada, vakituisten työntekijöiden on jouduttava ja otettava hoitaakseen ylimääräisiä työvuoroja. (Rekrytointi-projekti 2006.)

3 Rekrytoinnin kehittämisen keskeiset käsitteet

Opinnäyte- ja kehittämistyön käsitteellisenä lähtökohtana on rekrytointi, järjestöjen yhteistyöhön verkostoituminen sekä kumppanuus, joiden tavoitteena on viedä työvoiman hankintaa suunnitelmallisesti ja koordinoitusti eteenpäin, jotta kehittämistyössä mukana olevat järjestöt voisivat hyötyä toiminnasta mahdollisimman paljon.

Rekrytoinnilla tässä kehittämistyössä tarkoitetaan työntekijöiden hankintaa avoimeen työpaikkaan tai työtehtävään vanhustyön järjestöjen työyhteisöjen sitä tarvitessa. Rekrytointiin kuuluu rekrytointiprosessin toimenpiteet; työpaikkailmoituksen julkaiseminen, työhakemusten läpikäynti, hakijoiden haastattelu, pätevyyden tarkistaminen ja mahdollinen testaus, sijaispankin toimintatavasta kertominen ja järjestöistä tiedottaminen sekä hyväksytyksi tulleen hakijan rekisteröinti sijaisjärjestelmään, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta (Viitala & Mäkipelkola 2005: 51-53; Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008: 71.)

Rekrytointikanavina kehittämistyössä toimivat työvoimatoimistot ja ns. epämuodolliset kanavat eli suorat kontaktit tuttaviiin sekä passiivinen rekrytointi eli työnhakijat ottavat itse yhteyttä sijaiskoordinaattoriin tai järjestöihin. Lisäksi rekrytointikanavina ovat yhteydenotot ammatti- ja opiskelijajärjestöihin sekä alan oppilaitoksiin. (Markkanen 2005: 87-89; Palosuo 2009: 55-57; Vaahtio 2005: 39-44.)

Rekrytoitaessa työntekijöitä järjestöjen yhteiseen Sijaispankkiin ovat järjestöjen vetovoimaisuus ja kiinnostavuus myös tärkeitä. Jokainen Sijaispankkiin rekrytointi luo hakijalle kuvaa järjestöistä työnantajana ja niiden arvomaailmasta. Rekrytointi tulee nähdä prosessina, jossa hakijan osaamista arvioidaan, ohjataan osaamista vastaavaan tehtävään ja tuetaan samalla niin järjestöjen työntekijöiden kuin esimiesten ammatillista kasvua rekrytoinnissa saadun palautteen avulla. Organisaation strategiaan ja työntekijöiden osaamiseen liittyvät rekrytointimallit tukevat esimiestyötä ja johtamista. Rekrytointiosaamiseen ja -prosessin hallintaan kiinnitetään kehittämistyössä erityisesti huomiota. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 134-135; Salminen 2006: 92-93.)

Työyhteisöjä on kehitetty jo pitkään verkostoissa. Verkostolla tarkoitetaan kehittämistyössä mukana olevia vanhustyön järjestöjä, koordinointi- ja työvoimaresursseja sekä niitä yhdistäviä siteitä. Järjestöt toimivat yhdessä, saadakseen tärkeitä resursseja ja saavuttaakseen strategista etua mm. kilpailijoihinsa nähden. Verkostoitumalla järjestöt hakevat ratkaisuja rekrytoinnin haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät yksin riitä. Verkostoituminen tuo niille lisäarvoa ja uutta osaamista. Järjestöjen rekrytoinnin kehittäminen verkostossa on koordinoitua yhdessä toimimista. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995: 11-15; Jyrkiäinen 2007: 8 ja 126; Vornanen 1995: 96-100 ja 172.)

Verkoston yhteistyöllä pyritään usein samanlaisten resurssien yhdistämiseen. Tässä kehittämistyössä järjestöt pyrkivät yhdistämään rekrytointiin tarvittavia resursseja ja aikaansaamaan sijaistyövoiman suurempaa volyymiä. Järjestöt toimivat siten horisontaalisessa verkostossa, jossa samalla tasolla olevat yksiköt tekevät keskenään yhteistyötä, ja joka tukee samalla siinä toimivien omia kehittämispyrkimyksiä. Rekrytoinnin kehittäminen horisontaalisessa verkostossa ei ole kuitenkaan kertatapahtuma, vaan jatkuvasti kehittyvä vuorovaikutusprosessi. (Andersson 1999: 229-230; Cravens, Shannon & Cravens 1993: 56; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007: 8-12; Koivisto & Ahmaniemi 2001: 108-127; Niemelän 2002: 13; Paija 2002: 44-45.)

Verkostot voidaan jakaa myös eri tasoihin kehitysvaiheensa mukaan. Tason 1 (alkava) mukaiset verkostot ovat kehityksen varhaisessa vaiheessa, jolle on ominaista satunnainen keskustelu verkostoitumisesta ja irralliset verkostotapahtumat. Tason 2 verkostossa tapahtuu keskustelua verkostotason asioista ja osapuolet toteuttavat yhteisiä kehittämishankkeita. Tason 3 (vakiintunut taso) verkosto on selkeästi olemassa ja sillä on aktiivista toimintaa ja yhteisiä investointeja. Investoinnit voivat olla esimerkiksi koulutuksia tms. joihin on sitouduttu. Tason 4 (johdetulle) verkostolla on suunnitelmallista toimintaa; kehittämishankkeita suunnitellaan laajasti ja niihin panostetaan koordinoitusti. Tason 5 eli optimoidun tason verkostossa hyödynnetään mitattua tietoa verkoston suorituskyvystä. (Pikka & Kess 2005: 35.) Järjestöjen rekrytoinnin kehittäminen tapahtuu osin vakiintuneella ja osin johdetulla tasolla. Järjestöt investoivat rekrytointiin ja niillä on aktiivista suunnitelmallista - sekä koordinoitua toimintaa.

Kehittämistyössä toteutettu kumppanuus asettaa enemmän vaatimuksia vanhustyön järjestöjen väliselle yhteistyölle, asetetuille tavoitteille ja muun muassa resurssien käytölle. Kumppanuudessa järjestöt jakavat ensinnäkin kustannuksia keskenään, toiseksi lisäävät tuottavuutta rekrytointiresurssien käytössä ja toisaalta pyrkivät myös karsimaan siihen aikaisemmin panostettuja kustannuksia. Kumppanuus voidaan jakaa niiden kehitysvaiheiden perusteella tarkemmin operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen tasoon. Kumppanuuden mittareina pidetään tällöin järjestöjen sitoutumisen syvyyttä, luottamuksen astetta ja toiminnan strategista luonnetta. Kumppanuudessa luotettavuuteen ja tyytyväisyyteen liittyy täsmällinen tiedottaminen, päätösten perusteleminen ja avoimuus. Toiminnan avaintekijänä korostuu reflektiivinen yhteistyökykyisyys. (Adler 2001: 217-218; Kämäri 2010: 87 ja 227; Ståhle & Laento 2000: 76-77; Manka 2008: 36-38; Virtasen & Hernesniemen 2005: 5.)

Rekrytoinnin kehittämistyössä kumppanuus operatiivisella tasolla vapauttaa järjestöjen esimiesten työaikaa ydintehtävien hoitamiseen ja tuo taloudellista lisäarvoa. Taktisella tasolla kumppanuus yhdistää aikaisemmat rekrytointiprosessit tehokkaasti yhteen sijaiskoordinaattorin hoidettavaksi. Strategisella tasolla kumppanuus mahdollistaa kehittämistyön ja tuo kilpailuetua. (Ståhle & Laento 2000: 76-77.) Kumppanuussuhteen muodosta riippumatta sen hyöty voi realisoitua vain, jos siinä kyetään toteuttamaan seuraavat tekijät (Kämäri 2006: 95):

- Kumppanien päämäärät ja strategiat ovat yhteensopivat.
- Kumppanuudelle asetetut tavoitteet ovat päällekkäisiä kumppaneille.
- Resursseja yhdistämällä voidaan poistaa edellä esitettyjä päällekkäisyyksiä ja lisätä kustannustehokkuutta.
- Kumppanin omat strategiset resurssit on mahdollisuus suojata.
- Kumppaneiden järjestelmät ja prosessit saatetaan yhteensopiviksi, jossa kiinnitetään erityistä huomiota päätöksentekoon.
- Kumppanuutta johdetaan strategisesti ja yhteisesti sovitulla tavalla.
- Kriittisiä tekijöitä mitataan ja arvioidaan yhteisesti sovitulla tavoilla.
- Luottamusta rakennetaan tietoisesti organisaatioiden eri tasoilla.

4 Opinnäyte- ja kehittämistyön tutkimukselliset lähtökohdat ja toteutus

Useat organisaatio- ja yhteistyötutkimukset sekä systeemi ja verkostomallit sisältävät elementtejä tähän työhön liittyen. Tutkimuskohteet liittyvät usein yhteistoiminnan sisällön -, rakenteiden - tai prosessien -, organisaatioiden kulttuurien - sekä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Muun muassa Vornanen (1995: 96-100 ja 172) toteaa väitöskirjassaan, että organisaatioiden välistä vuorovaikutusta on kutsuttu yhteistoiminnaksi, mikäli toiminnalla on organisaatioille yhteinen tavoite. Järjestöjen yhteistoiminta tässä työssä kohdistuu rekrytointiprosessin- ja toisaalta organisaatioille yhteisen ongelman, sijaisten saamisen kehittämiseen.

Organisaatioiden yhteistyössä voidaan nähdä myös sosiaalisen pääoman määritelmän mukaisia ominaisuuksia. Nahapiet & Ghoshal (1998: 243-245) mukaan sosiaalisessa pääomassa käsitellään yksilöiden ja yhteisöjen välisiä vakiintuneita suhteita ja ne voidaan nähdä resurssina, mitkä voi tarvittaessa ottaa käyttöön. He esittävät sosiaalisen pääoman muodostuvan kolmesta ulottuvuudesta: a) Rakenteellinen ulottuvuus (structural dimension), jolla viitataan toimijoiden yhteystapoihin ja -muotoihin, olla vuorovaikutuksessa. b) Suhteellinen ulottuvuus (relational dimension), jolla viitataan ihmisten välisten suhteiden tilaan ja laatuun. c) Kognitiivinen ulottuvuus, joka sisältää osapuolten välisiä yhteisiä näkemyksiä ja tietoisuutta tavoitteista sekä menettelytavoista, joita järjestöjen johtajat yhdessä asettamissa tavoitteissa sekä toimintatavoissa korostavat.

Erilaisia liiketoiminnan verkostoja tutkivia väitöskirjoja löytyy myös lukuisa määrä. Pidempijaksoista - vähintään kolmen yrityksen välisen verkoston - kehitysprosessia kuvaavia tutkimuksia ovat julkaisseet muun muassa: Toiviainen (2003) oppimisen haasteista verkostojen eri tasoilla, Kulmala (2003) kustannustenhallinnan menetelmien hyödyntämisestä verkostojen ohjauksessa sekä Wincent (2006) kyvykkyyksien (competence) rakentamisesta strategisissa pk-yritysverkostoissa. Verkosto- ja systeemimallit auttavat verkostojen kehittäjää ymmärtämään, miten sen hyötyjä ja tavoitteita on tarkasteltava. Yhteistyö verkostoissa - kuten tässä työssä - on yleensä koordinoitua, toimijoita sitouttavaa sekä aikaa vaativaa tavoitteellista toimintaa. (Valkokari 2009: 4; Jyrkiäinen 2007: 8 ja 126.) Valtionhallinnon tukipalvelujen ulkoistamisesta väitöskirjatutkimuksen tehnyt Kämäri (2006: 95) toteaa lisäksi, että kumppanuussuhteen hyöty voi realisoitua vain, jos kumppanuudessa kyetään toteuttamaan yhteensopivia osittain päällekkäisiä päämääriä ja poistaa näitä päällekkäisyyksiä. Kumppanuus edellyttää hänen mukaansa strategista johtamisotetta.

Millainen strateginen johtamisote sitten edistää järjestöjen organisaatioiden suuntautumista Sijaispankin kehittämistyön päämääriin? Aikaisemman sijaisten hankinnan muuttuminen edellyttää, että muutosta tapahtuu järjestöorganisaatioiden kaikilla tasoilla ja, että toimitaan tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa (psykologinen sopimus). Järjestöjen rekrytointimuutosta voidaan parantaa, kun kiinnitetään huomiota rekrytoinnin rakenteisiin ja prosesseihin. Keskeisessä asemassa tässä kehittämistyössä ovat Sijaispankkitoiminnan suunnittelijat/koordinoijat sekä eri rajapinnoilla toimivat henkilöt, muun muassa johtajat ja esimiehet. Kun ylimmän johdon tehtävissä painottuu strateginen henkilöstöjohtaminen, niin esimiehille muodostuu tärkeä henkilökohtainen johtamistyö. Kehittämistyön ohjausryhmätyössä ja koordinoinnissa muutos edellyttää kehittävää otetta sekä tiedonhallintaa. (Jyrkiäinen 2007: 226-228.) Vanhustyön järjestöjen vuorovaikutus on ollut perinteistä yhteistoimintaa. Kohdistettua järjestelmien yhteensovittamista tai hallinnon koordinoitua ei ole toteutettu, kuten useissa tutkimuskohteissa ja liiketoiminnan verkostoissa on tapahtunut. Järjestöjen yhteisen verkoston rakentaminen vaatii resursseja, aikaa, koordinoitua, luottamusta ja yhdessä toimimista, jotta

uudet toimintatavat tuottavat pysyviä tuloksia. Tämä edellyttää kumppanuutta, jossa päämäärät ja strategiat kumppanuudesta ovat yhteensopivia ja osittain päällekkäisiä. Resursseja yhdistämällä järjestöt voivat poistaa päällekkäisyyksiä ja lisätä tehokkuutta. Kumppanuus edellyttää strategista johtamisotetta, sovittuja johtamisjärjestelyjä sekä yhteisesti sovittua mittaamistapaa ja tulosten arviointia. Rekrytointitapojen muuttuminen edellyttää järjestöiltä myös, että toiminta on tavoitteellista sekä vuorovaikutuksellista ja, että muutosta tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla.

4.1 Kehittämistyön lähtökohdat järjestöissä

Kehittämistyössä mukana olevien järjestöjen sijaisten rekrytointi tapahtui Sijaispankin käynnistämiseen saakka siten, että jokaisen organisaation esimiehet (9) hankkivat tarvittavan sijaistyövoiman tarpeen mukaan. Jokaisella järjestöllä oli omat sijaislistat tai he käyttivät vuokratyövoimaa. Sijaistarpeessa jouduttiin soittamaan usein kaikille listalla oleville henkilöille, ennen kuin sopiva tai vapaa sijainen löytyi ja viimekädessä vuokratyövoimaa välittävään yritykseen. Tämä aika vaihteli vakinaisen henkilöstön poissaolojen mukaan. Ennakoiva rekrytointi tapahtui työntekijöiden suorina yhteydenottoina järjestöihin ja opiskelijoiden rekrytointina järjestöissä tapahtuvien harjoittelujaksojen päätyttyä.

Järjestöillä oli kehittämistyön alussa yhteensä 45 käytettävissä olevaa sijaista. Keskimäärin sijaisuuksia toteutui kuudessa järjestössä noin 120 kuukaudessa (Taulukko 1.). Esimiesten yhden sijaisen rekrytointiin käyttämä aika vaihteli puolesta tunnista, jopa kahteen tuntiin. Kuukausittain yhdeksän esimestä käytti sijaisten hankintaan aikaa noin 65 - 252 tuntia. Rahallisesti sijaisten hankintaan panostettiin kuudessa järjestössä n. 1 008 - 4 032 € kuukaudessa ja n. 12 096 -48 384 € vuodessa. Rekrytoinnin kehittämisen lähtökohtatiedot ovat samansuuntaisia kuten Vuorinen & Mc Breen (2006: 10) tuovat esiin. Heidän päätelmänsä mukaan järjestöjen esimiehet käyttävät sijaisten hankintaan, jopa 50 % työajastaan. Rahallisena panoksena tämä tekee noin 1 400 € /kk ja 12 600 € / vuodessa. Järjestöjen esimiesten sijaisten hankintaan käyttämä ajallinen ja rahallinen panostus vastasi usein enemmän kuin yhden työntekijän panosta kuukausittain ja vuosittain.

Esimiesten sijaisten rekrytointiin käyttämä aika ei käytännössä ole yhdenjaksoinen, vaan rekrytointia tehdään muun työn ohessa ja työt keskeyttäen. Tämän koettiin rasittavan työyhteisöjä sekä lisäävän esimiesten ja työntekijöiden stressiä. Esimiehet toivat esiin myös sen, että rekrytointiin käytetty aika oli usein pois kehittämis- ja asiakastyöstä. Henkilöstön rekrytoinnin työohjeet oli käytössä Koivupirtin säätiöllä (liittyen sertifioituun laatujärjestelmään). Muilla mukana olevilla järjestöillä ei ole käytössään erillistä rekrytointisuunnitelmaa, vaan rekrytointi kuuluu osaksi esimiestyötä.

<i>Sijaisia ja resursseja</i>	<i>Yhden esimiehen sijaisten hankintaan panostus</i>	<i>9 esimiehen sijaisten hankintaan panostus</i>
Sijaisuuksia keskimäärin / kk	13,3	120
Sijaisten hankintaan käytetty aika (Esimiesten ilmoittama, yhden sijaisen hankintaan käytetty aika on 0,5 -2 h / sijainen)	min 6,5 - max 27 tuntia / kk	min 65 - max 252 tuntia / kk
Rahalliset kustannukset (Esimiehen keskimääräinen palkka n. 2 800 € / kk ja työaika 163 h/ kk)	min 112 - max 448 € /kk	min 1 008 - max 4 032 €
Vuosittaiset kustannukset yhteensä:	min 1 344 - max 5 376 €	min 12 096 - max 48 384 €

Taulukko 1: Sijaisten rekrytointiin panostaminen, ennen kehittämistyön aloitusta.

Lähtökohtiin kuului myös ohjausryhmän (järjestöjenjohtajat ja TOHO -projektin edustajat) kehittämistyön alussa, laatima SWOT -analyysi, jossa arvioitiin, mitkä ovat sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Taulukko 2.). SWOT -analyysia on käytetty paljon projekti- ja prosessimaisen kehittämisen lähtötilanteen arvioinnissa. Kehittämissuunnitelmaa tehdessä tuleekin pohtia perustellusti, mitkä ovat kehittämistoiminnan voimavaroja, kompastuskiviä ja heikkouksia. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia etukäteen kartoittamalla sekä hyödyntämällä, voidaan välttää heikkouksia ja päästä tasapainoiseen toimintaan. Tehty analyysi auttoi kehittämistyössä mukana olevia toteuttamaan asetettuja päämääriä. (Kamensky 2000: 172.)

Sijaispankin vahvuuksina kehittämistyössä nähtiin ennen kaikkea se, että työaika säästyy sijaisten etsimisestä ja, että saadaan paremmin/nopeasti sekä vaivattomasti sijaisia ja heille töitä. Vahvuutena nähtiin myös se, että saadaan uusia sijaisia ja, että Sijaispankilla on laajempi työnantajaverkosto, kumppanuus ja suunniteltu toiminta. TOHO -projektin kehittämistyölle antama tuki ja rekrytoinnin uudet resurssit (koordinaattori ja selainohjelma) nähtiin lisäksi vahvuutena ja myös kustannustehokkaana.

Heikkouksina kehittämistyössä nähtiin se, ettei järjestö välttämättä saa mielitettyä sijaista ja ettei uusien sijaisten perehdyttäminen ole täydellistä sekä sijaisten vaihtuvuus ja mahdolliset oma-aloitteisuuden puutteet. Hoidon jatkuvuuden takaaminen (tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan laadukkaan hoidon saatavuutta ja turvaamista joka päivä), siihen liittyvä sijaisen osaamisen taso ja sen myötä turvallisuuden varmistaminen nähtiin myös heikkouksiksi. Sijaiskoordinoinnin heikkouksiksi arvioitiin muun muassa, että sijaiskoordinaattori toimii yksin, joten hänen poissaolonsa haavoittaa kehittämistyötä herkästi. Nopeisiin tarpeisiin vastaaminen ja tiedonkulku niissä tapauksissa kuuluivat niin ikään heikkouksiin. Uusien sijaisten saaminen koettiin vahvuudeksi ja toisaalta myös heikkoudeksi koska heitä täytyy perehdyttää. Lisäksi arvioitiin, että sijaisten todistusten näyttäminen joka paikassa olisi heikkous.

Lähde: Strateginen johtaminen (Kamensky, M. 2000: 172).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Työaikaa säästyy sijaisten etsimisestä - Ajan säästö Valmiiksi haastatellut sijaiset sekä todistukset ja henkilöllisyys varmistettu Saadaan sijainen vaivattomasti käyttöön Esimiesten ajansäästö Laajempi verkosto - parempi sijaisten saatavuus Paremmat rekrytointimahdollisuudet Keskitetty sijaisrekrytointi Sijaiset samassa rekisterissä Samoja sijaisia käyttää useampi järjestö -> sijaisille töitä On mahdollisuus rekrytoida uusia sijaisia Toiminta on hyvin suunniteltu Toiminnan pohjana oleva kumppanuus järjestöjen kesken Erinomainen sijaiskoordinaattori Nopeus ja projektin resurssituki Kustannustehokas Selainohjelma resurssina</p>	<p>Ei välttämättä saada mielitettyä sijaista Perehdyttäminen ei ole täydellistä Sijaisten vaihtuvuus Hoidon jatkuvuuden takaaminen Yksi sijaiskoordinaattori -poissaolot, sijaistus loman aikana, viikonloput Työntekijän osaaminen Nopeisiin tarpeisiin vastaaminen - tiedonkulku Paljon uusia sijaisia, perehdytystarve, vie aikaa hoitajilta Oma-aloitteisuuden puute joillakin sijaisilla Opinto- ja työtodistukset pitää näyttää joka paikassa Viikonlopon sijaislista ei ole toimiva</p>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<p>Saadaan mahdollisesti toimiva käytäntö jatkoon Uusien järjestelmien käyttö helpottaa viestintää Resurssien kasvaminen Kustannusten pienentäminen Yhteistyön lujittuminen Sijaiskoordinaattori tarkistaa opinto- ja työtodistukset sekä laskee työkokemuksen Työn kehittyminen, kun tulee uusia ideoita toisista taloista Kumppanuus synnyttää myös muita kehittämiskohteita Työyhteisöille jää aikaa kehittämistyölle Saadaan sijaisrinki järjestöille Saadaan kokemus kumppanuushankkeesta Toiminnan laajeneminen esim. Kangasalle, Nokialle ja miksei Tampereellakin Toiminnan laajeneminen muille alueille Sijaisten välittäminen toteutuisi vain selainohjelmaa käyttäen Toiminnan yhdistäminen koskemaan järjestöjen vapaaehtoistoiminnan koordinointia Tuotteistaminen ja myynti (järjestöjen järjestöille - vuokrausfirmaksi) Toiminnan vakinaistaminen</p>	<p>Päällekkäisyydet Mahdolliset epäselvyydet Hoidon jatkuva takaaminen Tiedonkulun jatkuvuus Sijaisten vähyys yleisesti Työntekijän sopivuus - vaihdokset Kustannukset Yhteistyö Virheiden lisääntyminen, kun aina uusi työntekijä (lääkkeen anto ym.) Paljon kouluttamattomia työntekijöitä tarjolla Sijaiskoordinaattori uupuu työmäärään Sijaiset eivät halua työskennellä järjestöissä Työyhteisöt väsyvät perehdytyksiin ja uusiin ohjattaviin</p>

Taulukko 2: Ohjausryhmän SWOT -analyysin tulokset.

Kehittämistyön mahdollisuuksina johtajat arvioivat, että Sijaispankista voidaan tehdä vakituinen käytäntö. Sen avulla saadaan uusia resursseja palveluihin. Selainohjelman käytön arvioitiin helpottavan viestintää ja lujittavan yhteistyötä sekä pienentävän kustannuksia. Mahdollisuudeksi nähtiin lisäksi se, että sijaiskoordinaattori tarkistaa sijaisten opinto- ja työtodistukset sekä laskee työkokemuksen valmiiksi. Toisaalta työn nähtiin kehittyvän, kun tulee ideoita toisista taloista ja kumppanuus voi synnyttää myös muita kehittämiskohteita kun työyhteisöille jää aikaa kehittämistyölle ja saadaan sijaisrinki järjestöille. Mahdollisuus voi olla lisäksi se, että toimintaa laajennetaan esim. Kangasalle, Nokialle ja miksei Tampereellakin ja muille alueille. Mahdollisuuksina nähtiin sekin, että sijaisten välittäminen toteutuisi järjestöissä vain selainohjelmaa käyttäen tai rekrytointipalvelun myyminen (sijaisten välittäminen muille).

Kehittämistyön uhkina nähtiin päällekkäiset toiminnot (omat Sijaispankista erilliset sijaislistat), mahdollisten epäselvyyksien lisääntyminen ja tiedonkulun jatkuvuus. Sijaisten vähyys, heidän alalle - tai tehtäviin sopimattomuus ja virheiden lisääntyminen koettiin myös uhaksi.

Sijaisten kouluttamattomuus arvelutti ja toisaalta se, etteivät sijaiset halua työskennellä järjestöissä. Uhkakuvana nähtiin lisäksi se, että työntekijät väsyvät perehdyttämään ja ohjaamaan uusia työntekijöitä tai, että sijaiskoordinaattori väsyy tehtävänsä jos sijaisia tarvitaan paljon. Lisäksi se, miten asiakkaan hoidon jatkuvuus turvataan.

4.2 Opinnäyte- ja kehittämistyön toteutus

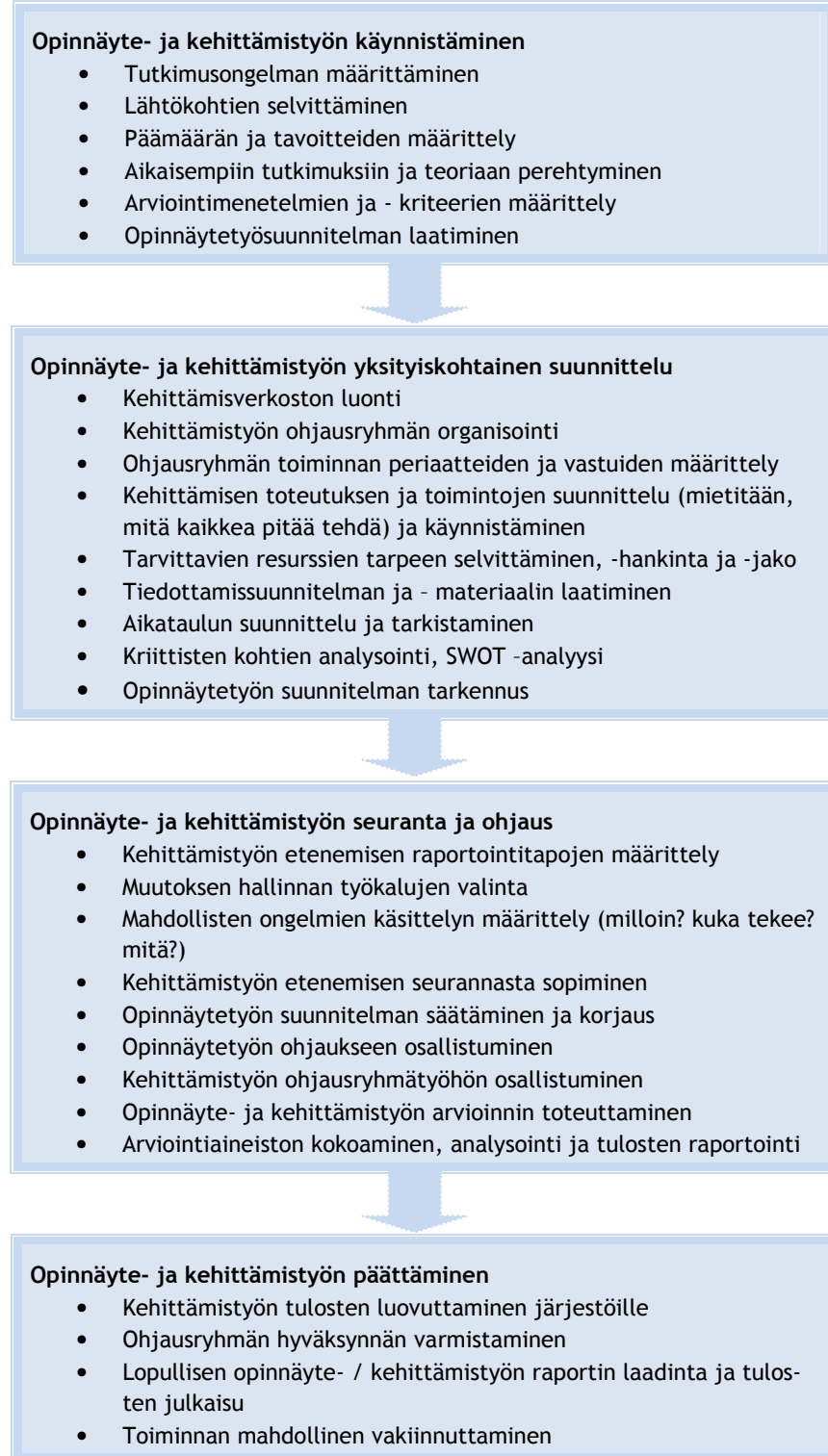
Opinnäytetyö on kehittämisprosessi (Kuvio 1.), jossa on erotettavissa toimintaympäristön ja lähtötilanteen selvitys sekä kehittämisaiheeseen liittyvien tutkimusten analyysivaihe ja opinnäyte- ja kehitystyön suunnitelman laadinta niiden pohjalta. Prosessi etenee kehittämistyön toteutuksen ja arviointimenetelmien sekä -kriteerien yksityiskohtaiseen suunnitteluun. Toteutus sisältää rekrytoinnin Sijaispankissa ohjaamisen ja seurannan sekä tämän opinnäytetyön arviointiaineiston kokoamisen. Prosessi etenee sen päättämiseen, jolloin saadut tulokset analysoidaan kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ja viitekehyksen varassa. Tulokset raportoidaan analyysin jälkeen kehittämisverkoston ohjausryhmälle. Onnistuminen edellisessä vaiheessa mahdollistaa siirtymisen seuraavaan vaiheeseen. Vaiheiden välillä voidaan palata myös taaksepäin tarpeen mukaan. Prosessi päättyy lopputulokseen eli opinnäytetyö ja kehittämistyön tulosten julkistamiseen. Tiivistäen rekrytoinnin kehittämisprosessista voidaan Eskolan ja Suorannan (1998: 60-65) tapaan todeta seuraavasti:

- Prosessissa aloitetaan kokeilumielessä kehittämään sekä soveltamaan uudistuksia.
- Kokemusten toteaminen ja arviointi voi alussa olla vapaamuotoista: onko asia kunnossa vai ei? Myöhemmin siinä opitaan keskittymään teoreettisesti tärkeisiin asioihin.
- Pohdiskelu auttaa selittämään tai ymmärtämään kokemukset.
- Prosessissa koetetaan ottaa asiaan etäisyyttä, mikä tapahtuu parhaiten tarkastelemalla sitä käsitteellisellä, yleisellä tasolla. Onko oma toiminta joidenkin yleisten ilmiöiden erikoistapaus? Voidaan myös kysyä, miksi näin tapahtui, ja oliko vaihtoehtoja.
- Myös mallintaminen voi täsmentää käsitteitä sellaisiksi, että niitä voidaan paremmin pohtia ja ehkä mitatakin, ja toiminnasta voidaan rakentaa teoreettinen malli.
- Suunnittelussa palataan käytännön tasolle ja kehitetään uudistettu toimintatapa.
- Näin kehitetty uusi toimintatapa voidaan sitten, joko ottaa pysyvään käyttöön taikka se otetaan uuden, samanlaisen kehittämiskierroksen lähtökohdaksi.

Kehittämistyön lähtökohtana on nykytilan selvitys (esiselvitys), jossa pyritään määrittelemään, millainen toiminta voi täyttää tarpeet. Toiseksi selvitetään, miksi toimintaa kannattaa lähteä kehittämään tai miksi sitä ei kannata kehittää. Suunnitteluvaihe sisältää toiminnan toteuttamisen suunnittelun. Toiminnan toteuttamisen aikana on tarkoitus löytää kompastusketjut ja niiden aiheuttajat, jotta niitä ei olisi lopullisessa toiminnassa, tai niitä olisi mahdollisimman vähän. Kehitystoiminnan tulosten vakiinnuttaminen on Sijaispankin ottaminen nor-

maaliksi toiminnaksi. (Haikala & Märijärvi 2006: 37-41.) Kehittämispöessi kuvataan tässä työssä Ruuskan (2005: 15-22) ja Onnistunut projekti (2008: 18-30) projektin elinkaarimallia soveltaen (Kuvio 1.).

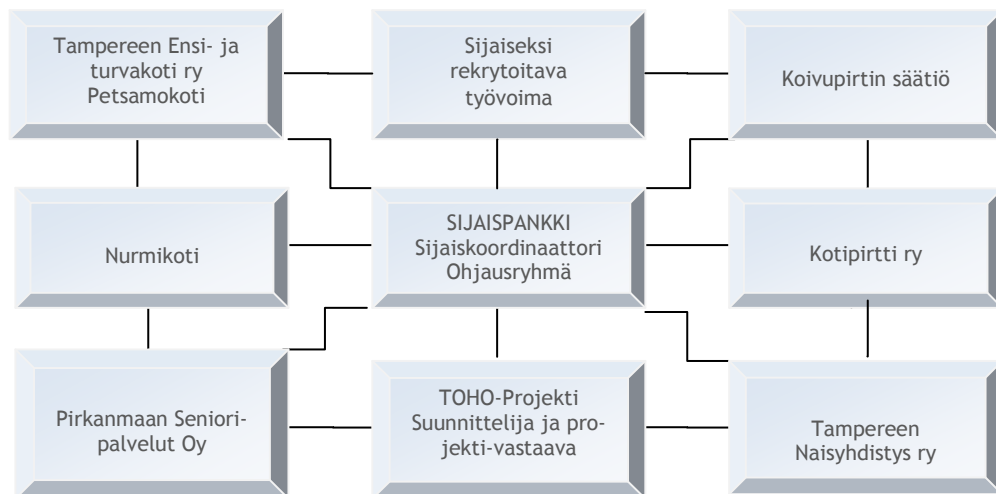
Lähde: Projektin elinkaarimalli (Ruuska 2005: 22); Onnistunut projekti (2008: 18-30).



Kuvio 1: Opinnäyte- ja kehittämistyön pöessi.

4.3 Kehittämisverkosto

Rekrytoinnin kehittämisverkoston muodostavat Koivupirtin säätiö, Kotipirtti ry, Pirkanmaan Senioripalvelut Oy (Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry), Tampereen Naisyhdistys ry ja Nurmikoti, sekä kesäkuun 2011 alusta lähtien myös Tampereen Ensi- ja Turvakoti ry. Järjestöt tuottavat vanhustenpalveluja 8 eri palvelutalossa. Vanhusasiakkaita palvelutaloissa asuu noin 500. Järjestöissä on työntekijöinä noin 183 lähi- ja sairaanhoitajaa, joille sijaisia hankitaan. Valtakunnallisen TOHO -projektin suunnittelijana olen -, myös alueprojektin projektiohjaaja ja sijaiskoordinaattori ovat osa verkostoa ja resursseja, koordinoiden kehittämistyötä. Myös sijaisiksi rekrytoitava työvoima on osa resurssia. Kehittämisverkosto kuvataan seuraavassa kuviossa 2.



Kuvio 2: Sijaisten rekrytoinnin kehittämisverkosto.

Sijaispankki käynnistyi 4.4.2011 ja sisälsi käynnistämiseen liittyviä eri toimenpiteitä (Taulukossa 3.). Sijaisten rekrytointia hoitamaan palkattiin sijaiskoordinaattori ja Sijaispankille vuokrattiin erillinen toimistotila. Sijaispankille hankittiin kannettava tietokone, internet-liittymä, puhelin sekä sähköinen sijaistenhankintajärjestelmä, johon sijaiset rekisteröidään ja, jonka avulla sijaisia välitetään työyhteisöihin.

Ohjausryhmään kuuluvat järjestöjen johtajat laativat Sijaispankki -kokeilusta kumppanuussopimuksen, jossa määriteltiin yhteistyölle yhteiset tavoitteet, toimintaa ohjaavat arvot, yhteiset pelisäännöt, ohjausryhmän tehtävät, kokeilun aikataulu, kustannusten jako, laskutustapa ja varsinaisen sopimuksen sisältö. Kokeilun organisointi päätettiin toteuttaa Koivupirtin säätiöstä, joten mukana olevat järjestöt laativat kumppanuussopimuksen sen kanssa. Koivupirtin säätiö toimii ns. yhteistyön veturina. Ohjausryhmä laati myös sijaisten välittämiseksi yhteiset pelisäännöt, jotka jaettiin työyhteisöille palvelutaloissa järjestetyissä tiedotustilaisuuksissa. Ohjausryhmä hyväksyi, että rekrytoinnin kehittämisestä tehdään tämä opinnäytetyö.

Toiminta alkoi sijaiskoordinaattorin perehdyttämisellä ja Sijaispankin toiminnan infokierroksella järjestöjen palvelutaloissa. Esittelystä vastasivat TOHO -projektin suunnittelija ja alueprojektin projektivastaava. Esittelyyn kutsuttiin kaikki työntekijät. Esittelytilaisuudessa palvelutalojen henkilökunnalle jätettiin kansio Sijaispankin toiminnasta. Näin haluttiin varmistaa, että tieto sijaisten uudesta rekrytointitavasta tavoittaa jokaisen työntekijän. Kansioon oli koottu seuraavat dokumentit:

- Mukana olevien järjestöjen esittely, Sijaispankin esitteitä, esittelyn dia-tiivistelmä
- Ohjausryhmän tehtävät ja luonnos kumppanuussopimuksesta
- Selostus sijaiskoordinaattorin rekrytoinnista, tehtäväkuvaus ja yhteystiedot
- Ohjeet työyhteisöille siitä, miten sijaisia työpaikoille hankitaan
- Kehittämistoiminnan aikataulu ja prosessikuvaus
- Tiedustelulomakkeita nykyisille (mahd. uusillekin) sijaisille toimia Sijaispankin kautta ja ohjeet siitä kenelle lomakkeita annetaan ja mihin mennessä ne toimitetaan sijaiskoordinaattorille
- Työyhteisöille kerrottiin myös, että rekrytoinnin kehittämisestä tehdään opinnäytetyö ja, että he osallistuvat toiminnan arviointiin

Sijaispankin käynnistämiseen liittyvät toimenpiteet
1. <i>Sijaiskoordinaattorin rekrytointi</i> ; Tehtävään valitaan sopiva henkilö, joko mukana olevista järjestöistä tai työtön työnhakija palkkatuella määräajaksi (kokeilun ajaksi). Määritellään sijaiskoordinaattorin työaika ja tehtävät sekä yhteistyö työpaikkojen kanssa.
2. <i>Hankinnat</i> ; Sijaisten rekrytointi tarvitsee resursseja, puhelimen, tietokoneen, tilat ja muuta materiaalia. Kootaan niitä mukana olevista järjestöistä tai hankitaan ne.
3. <i>Kumppanuussopimus</i> ; Sijaisten rekrytoinnin kehittämisestä tehdään sopimus mukana olevien järjestöjen kesken, jossa määritellään mm. kokeilun ajanjakso, kustannusten jako, laskutuksen tapa, kokeilun arviointi sekä muut mahdolliset asiat.
4. <i>Tiedottamissuunnitelma</i> ; Sijaiskoordinaattori tutustuu jokaiseen organisaatioon ja tiedottaa toiminnasta erilaisissa tilaisuuksissa Tampereen alueella yhteistyössä TOHO-projektin kanssa. Hyödynnetään sähköisiä kanavia. Sijaispankin toiminnasta tiedotetaan suunnitelmallisesti ja säännöllisesti myös mukana oleville järjestöille.
5. <i>Ohjeet työyhteisöille</i> ; Järjestöjen käyttöön laaditaan sijaisten hankintaan yhteiset toimintaohjeet ja pelisäännöt. Sijaispankkitoiminta esitellään työntekijöille jokaisessa järjestöjen palvelutalossa.
6. <i>Sähköisen järjestelmän hankinta</i> ; Sijaisten välittämistä tukemaan vuokrataan Internet-pohjainen rekrytointijärjestelmä, jonka tietoja sijaiskoordinaattori ylläpitää. Ohjelman hankinnan kilpailutus, sopimus sekä käyttökoulutus.
7. <i>Kehittämistoiminnan seuranta</i> ; Sovitaan ohjausryhmän koko ja tehtävät.
8. <i>Opinnäytetyö</i> ; Opinnäytetyön tekeminen kehittämisestä tukee rekrytoinnin kehittämistä, koordinoimista, arviointia ja kehittämis-toiminnan tulosten kokoamista.

Taulukko 3: Sijaispankin käynnistämisen toimenpiteet.

Samaan aikaan Sijaispankin toiminnasta tiedotettiin sähköisesti alueen työ- ja elinkeinotoimistoille, sosiaali- ja terveysalan oppilaitoksille, aikuiskoulutuskeskuksille, työttömien yhdistyksille ja Tamperelaisille eläkeläisjärjestöille. Tiedottamisen tavoitteena oli saada sijaisuuksista kiinnostuneita lähi- ja sairaanhoitajia, ammatillisessa koulutuksessa olevia, eläkkeellä olevia alan ammattilaisia ja työttömiä työnhakijoita hakeutumaan sijaiseksi järjestöihin. Sijaiskoordinaattorin rekrytointiin liittyvä käytännön työ alkoi jo olemassa olevien sijaisten tietojen kokoamisena sähköiseen hakujärjestelmään ja uusien sijaisten rekrytoinnilla. Sijaisten välittäminen työyhteisöihin aloitettiin 2.5.2011.

Kehittämistyön toteutuksesta syntyneet kustannukset kuuluivat mukana olevien järjestöjen kuluihin. Kehittämistyön koordinoinnista ja aineiston keruusta syntyvät kustannukset kuuluivat osaksi Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton hallinnoimaa Työssä On Hyvä Olla -koordinointi-projektia ja sisältyivät projektin budjetoituihin kuluihin. Muita kustannuksia ei opinnäytetyöstä syntynyt. Kehittämistyön tuloksista julkaistaan tämä opinnäytetyön raportti ja tuloksia hyödynnetään myös TOHO -projektissa vuoden 2012 alussa valmistuvassa Vanhustyön työvoiman turvaaminen julkaisussa. Julkaisu on osa Vanhus- ja lähimmäispalveluliiton julkaisusarjaa. Siitä on hyötyä liiton jäsenjärjestöissä eri puolilla Suomea, ei vain kehittämistyön toteutuspaikkakunnalla. Se toimitetaan myös työ- ja elinkeinoministeriöön TOHO -projektin raportoinnin yhteydessä. Opinnäyte- ja kehittämistyön aikataulu on liitteessä 1.

5 Opinnäyte- ja kehittämistyön arviointiaineiston keruu ja analyysi

Opinnäyte- ja kehittämistyön empiirinen aineisto muodostui kehittämisprosessista kootun määrällisen sekä laadullisen menetelmän avulla. Opinnäytetyön tekijänä olin itse tuottamassa aineistoa. Osallistuin rekrytoinnin kehittämisprosessin suunnitteluun, siinä tarvittavan materiaalin tuottamiseen, tiedottamiseen sekä kehittämistyön ohjaukseen ja seurantaan perustetun ohjausryhmän työhön. Koordinoin kehittämistyötä yhdessä alueprojektin vastaavan kanssa.

Opinnäytetyön aineistona käytettiin syksyllä 2011 järjestöjen johtajille (ohjausryhmä) toteutetun arviointifoorumin aineistoa (N=6), toinen aineisto koostui järjestöjen vakituisilta työntekijöiltä kootusta kyselyaineistosta (N= 33) ja kolmas aineisto muodostui Sijaispankissa olleilta sijaisilta kootusta kyselyaineistosta (N= 19). Kyselylle vaihtoehtoinen aineistonkeruutapa oli yksilö tai ryhmähaastattelu, mutta sen toteuttaminen useammassa järjestössä ei olisi ollut mahdollista opinnäytetyön ajallisilla -, henkilöstö - ja taloudellisilla resursseilla. Otokseen pyrittiin saamaan ohjausryhmä kokonaisuudessaan, kaikki järjestöjen 183 työntekijää (joille sijaisia hankittiin) sekä 67 Sijaispankissa ollutta sijaista (joilla on e-mailosoite). Kysymykset johdettiin järjestöjen johtajien kehittämistyölle asettamista tavoitteista ja opinnäytetyölle asetetuista tutkimuskysymyksistä.

Arviointia voidaan tarkastella suhteessa sen käynnistymisen ajankohtaan, jolloin puhutaan *ex ante* ja *ex post*-arvioinneista. *Ex ante*-arviointi tapahtuu ennen toiminnan käynnistämistä. *Ex post*-arviointi taas tapahtuu sen päätyttyä. Tavallista on myös toiminnan aikana tapahtuva arviointi, jolloin arviointi on usein vuorovaikutuksellista, jonka tavoitteena on toiminnan parantaminen ja tehostaminen. (Mäntysaari 2001: 21; Pitkäranta 2010: 77; Varto 2005: 169.)

Kehittämisosaston etenemistä ja seurantaan varten perustettu ohjausryhmä arvioi jokaisessa kokoontumisessaan sijaisten välittämisen onnistumista kuukausitasolla sekä koko kehittämisosaston onnistumista erillisessä arviointifoorumissa. Ohjausryhmätyöskentely oli vuorovaikutuksellista ja sen tavoitteena oli lähtötilanteen arviointi, toiminnan parantaminen ja tehostaminen asetettujen tavoitteiden mukaan.

Järjestöjen työntekijöille ja sijaisille toteutettiin kysely Webropol -sovellusohjelmalla, jolla on mahdollista laatia ja raportoida erilaisia sähköisiä, internetpohjaisia kyselyjä. Sovellusohjelma tarjoaa aineiston hankintaan nopean työkalun, joka lyhentää kyselyiden postittamiseen ja datan käsin syöttöön käytettävää aikaa. Sillä voidaan joustavasti käsitellä suuriakin vastausmääriä. Lisäksi työläs litterointivaihe jää pois, koska vastaajien kirjoittamat vastaukset tulostuvat suoraan webropol -raporttiin analysoitavaksi. Sähköinen lomake mahdollistaa niin määrällisten tunnuslukujen kuin avokysymysten nopean raportoinnin sekä aineiston ryhmitte-
lyn mm. vastaajaryhmien mukaisesti. Ohjelma helpottaa avovastausten käsittelyä.

5.1 Aineiston keruu

Ohjausryhmän arviointifoorumissa osallistujille esitettiin etukäteen teemoitetut kysymykset, joista käyty keskustelu nauhoitettiin. Nauhoite litteroitiin ja se koodattiin ohjausryhmän kehittämistyölle asettamien tavoitteiden ja opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaan analysointia varten. Arviointifoorumin teemat ja kysymykset ovat liitteessä 2. Aineistoon kuului lisäksi ohjausryhmän kehittämistyön alussa tekemä SWOT -analyysi, jolla mitattiin kehittämistyön toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat sen alussa.

Järjestöjen vakituisten työntekijöiden arviointitieto koottiin sähköisellä puolistrukturoidulla kyselyllä. Kyselyn etuna on, että se antaa niin määrällisiä kuin laadullisia vastauksia. Kyselyn tarkoituksena oli saada selville, miten järjestöjen työntekijät kokivat sijaisten keskitetyn välittämisen onnistuneen ja tavoitteiden täyttyneen (miltä heistä tuntuu?). Vastaajien tunnepi-toisten asenteiden mittaamiseen tarvitaan usein asennetta kuvaava lause, ja vastaajaa ilmoit-tamaan, miten suurella määrällä se vastaa hänen omaa mielipidettään. Suljetut kysymykset laadittiin väittämien muotoon. Kyselyn lopussa oli muutamia avoimia kysymyksiä. Henkilöstön kyselyn kysymykset ja asteikko on liitteessä 3. Kysymyslomake testattiin TOHO -projekti-vastaavien keskuudessa ja korjattu versio käytettiin tässä työssä. (Jääskeläinen 2001: 110.)

Tärkeää oli saada myös sijaisina olleiden työntekijöiden arviointi kehittämistyön onnistumisesta. Sijaispankissa olleille sijaistyöntekijöille lähetettiin sähköinen kysely, johon oli koottu ohjausryhmän jäsenten nimeämät tärkeimmät kysymykset, joihin he halusivat saada sijaisilta vastauksen. Sijaisille tehtävän kyselyn tavoitteena oli saada tietoa ensinnäkin Sijaispankin toiminnan onnistumisesta heidän näkökulmastaan ja toiseksi siitä, miten työyhteisöt ovat onnistuneet vastaanottamaan uusia sijaisia ja kolmanneksi siitä, miten järjestöjen työyhteisöjen sijaisten perehdyttäminen on onnistunut. Sijaisille laadittu kysely on liitteessä 4.

Kyselyn tuloksia tulkittaessa pyrittiin pitämään mielessä, että väittämät ovat jo sellaisenaan hieman johdattelevia vastauksia, useimmat ihmiset kun vastaavat mieluummin myönteisesti kuin kielteisesti (KvantiMOTV 2011; Palo Lilja, luentomateriaali 5.3.2011). Tästä johtuen eri tavoitteisiin liittyvät kysymykset sekoitettiin, jotta ne johdattelisivat vastaajaa mahdollisimman vähän. Tuloksissa suurin osa vastaajien mielipiteistä ryhmiteltiin numeeriseen muotoon ja numerotiedot tulkittiin ja selitettiin sanallisesti. (Heikkilä 2005: 13; Vilkkä 2007: 14.) Arvioinnissa vastaajan valitsema kriteeri ilmaisee, kuinka hyvin mm. kumppanuus -, kehittämis- toiminta -, sijaisten rekrytointi tai työyhteisöjen kehittäminen jne. ovat onnistuneet. Niin kvantitatiivisten kuin kvalitatiivisten tulosten tulkinnassa tulee kertoa, millä perusteella opinnäytetyön tekijä esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Kriteerien perusteella aineistosta voidaan siten tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä toiminnan tuloksista ja vaikutuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 94, 105-107 ja 110.) Määrälliseen analyysiin riittää vanhan nyrkkisäännön mukaan minimissään viisi havaintoa kustakin muuttujasta (Metsämuuronen 2006: 619 ja 632). Hän viittaa 200-300 otoskokoon.

Arvioinnilla mitataan siis Sijaispankin kehittämistyön onnistumista. Kehittämistyö on onnistunut ensinnäkin kun keskitetty järjestöjen kumppanuuteen perustuva sijaisten rekrytointi koetaan toimivammaksi tavaksi saada työvoimaa, kuin aikaisempi tapa. Toiseksi kun kehittämistyön seurauksena esimiesten ja muun henkilöstön työaika on voitu käyttää tehokkaammin muihin kuin rekrytoinnin tehtäviin. Kolmanneksi voidaan todeta, että kehittämistyö on onnistunut kun keskitetty sijaisten rekrytointi on pystynyt turvaamaan järjestöjen työvoiman saatavuutta paremmin kuin toiminta ennen kehittämistyön aloitusta. Kehittämistyön tulosten on osoitettava, onko sen toiminta hyödyttänyt järjestöjä ja niiden työyhteisöjä (Stähle & Laento 2000: 76-77; Adler 2001: 217-218; Pikka & Kess 2005: 35; Raivola 2000: 17).

5.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin pohjan muodostuu positiivisista väittämistä ja arviointikriteereinä käytettiin seuraavaa jakoa: 5 = Olen täysin samaa mieltä, 4 = Olen jonkin verran samaa mieltä, 3 = Olen jonkin verran eri mieltä ja 2 = Olen täysin eri mieltä ja 1 = En osaa sanoa. Asteikon kriteerien merkitykset on esitetty seuraavassa taulukossa 4.

Lähde: Onnistunut projekti. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton projektikäsikirja (2008:20).

Arviointiasteikko	Kriteerin merkitys
5 Olen täysin samaa mieltä	Arvioitavan asian tai ominaisuuden tavoitteet ja tulokset ovat onnistuneet tai saavutettu erinomaisesti. Tulokset eivät edellytä parannuksia. Niistä on saatu suuri hyöty ja niitä voidaan viedä eteenpäin.
4 Olen jonkin verran samaa mieltä	Suurin osa arvioitavan asian tai ominaisuuden tavoitteista ja tuloksista on toteutunut hyvin. Tuloksissa olisi ollut jonkin verran parannettavaa, mutta niistä on saatu hyötyä.
3 Olen jonkin verran eri mieltä	Arvioitavan asian tai ominaisuuden tavoitteet tai tulokset ovat onnistuneet tyydyttävästi. Tulokset edellyttävät paljonkin parannuksia, jotta niistä saataisiin enemmän hyötyä.
2 Olen täysin eri mieltä	Arvioitavan asian tai ominaisuuden tavoitteet tai tulokset ovat onnistuneet heikosti tai tuloksia on ilmennyt hyvin vähän. Tulokset vaativat runsaasti parannettavaa tai tavoitteiden uudelleen tarkastelua, jotta ne toimisivat.
1 En osaa sanoa	Vastaajalla ei ole arvioitavan asian tai ominaisuuden tavoitteesta tai tuloksista mielipidettä. Ei kokemuksia tai kontaktipintaa. Pohdittava, mistä johtuu?

Taulukko 4: Arviointikriteerien merkitys.

Arvioijan valitessa asteikon arvon Olen täysin samaa mieltä, hän arvioi, että asia tai ominaisuus on onnistunut erinomaisesti. Valitessaan arvon Olen jonkin verran samaa mieltä, hänen arvionsa kertoo, että suurin osa asiasta tai ominaisuudesta on onnistunut hyvin. Arvioijan valitessa arvon Olen jonkin verran eri mieltä, hän arvioi, että asia tai ominaisuus on onnistunut tyydyttävästi ja valitessaan arvon Olen täysin eri mieltä, hän arvioi, että asia tai ominaisuus on onnistunut heikosti tai huonosti. Valitessaan En osaa sanoa arvioijalla ei ole mielipidettä kyseisestä asiasta tai ominaisuudesta. Tarkemmat kriteerien kysymyskohtaiset merkitykset on kuvattuna liitteessä 5.

Opinnäyte- ja kehittämistyön arvioinnissa vakituksille työntekijöille laaditut kysymykset 1.1. - 1.5. vastaavat, kuinka hyvin sille asetettu ensimmäinen tavoite - Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa - on onnistunut. Kysymykset 2.1. - 2.6. vastaavat, kuinka hyvin tavoite 2 - Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen - on onnistunut. Kysymykset 3.1. - 3.7. taas vastaavat, kuinka hyvin kolmas tavoite - Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa - on onnistunut. Kysymyksessä 4. vastataan kehittämistyön kokonaisuonnistumiseen. Sijaiset arvioivat tavoitteiden yksi ja kolme onnistumista, johtajien etukäteen laatimien kysymysten mukaan. Webropol -lomakkeessa koodatut kysymykset sekoitettiin, jotta ne ohjaisivat vastaajaa mahdollisimman vähän. Molempien ryhmien kyselyt sisälsivät myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saavat vapaasti kirjoittaa mielipiteensä sekä kehittämis ehdotukset.

Ohjausryhmän arviointifoorumista saatu litteroitu laadullinen aineisto koodattiin samoja luokituksia kehittämistyön tavoitteiden mukaan käyttäen. Litteroidun aineiston rivien sivuun merkittiin numeroilla 1.1. tai 2.3. tai 3.1 jne. riippuen siitä, mihin kysymykseen rivin tai lauseen kommentti viittaa. Kyselyjen avoimien kysymysten vastaukset koodattiin samaan tapaan. Koodatusta laadullisesta aineistosta koottiin uusi tulosraportti, jossa kommentit ja mielipiteet laitettiin tutkimuskysymysten mukaiseen järjestykseen. Tekstejä luettiin useampaan kertaan ja tiivistettiin, merkitsemällä sulkuihin saman kommentin tai mielipiteen ilmaisseiden määrä. Tulostekstin lukemisella useaan kertaan, pyrittiin pääsemään tiiviiseen ja selkeään kuvaan arviointifoorumin mielipiteiden - sekä kyselyjen avoimien vastauksien sisällöstä.

6 Opinnäyte- ja kehittämistyön arvioinnin tulokset

Opinnäyte- ja kehittämistyön tulokset koottiin ja analysoitiin vuoden 2011 syys - lokakuun aikana. Tällöin vanhustyön järjestöjen rekrytointi kehittäminen Sijaispankissa oli toiminut kuusi kuukautta ja sijaisia oli rekisteröity Sijaispankkiin 93. Kehittämisen lähtötilanteessa heitä oli 45. Sijaisten välittämistä koordinoi sijaiskoordinaattori arkipäivisin klo 7:00 - 14:00 välisenä aikana. Viikonlopuiksi sijaiskoordinaattori toimitti työyhteisöille järjestökohtaiset sijaislistat, joihin oli merkitty käytettävissä olevat sijaiset. Järjestökohtaiset sijaislistat saatiin suoraan rekrytointijärjestelmästä kopioimalla. Sijaisten välittämisessä työyhteisöön käytettiin arkisin selainpohjaista rekrytointijärjestelmää, jonka toimintaperiaate perustui sijaiselle ja sijaista haluavalle esimiehelle lähetettävään tekstiviestiin.

Kehittämistyön tulokset kuvataan siten, että ensin kerrotaan järjestöjen johtajille järjestetyn arviointifoorumin tulokset. Seuraavaksi kuvataan työyhteisöjen vakituisille työntekijöille toteutetun sähköisen arviointikyselyn tulokset ja lopuksi sijaisina olleiden työntekijöiden arviointikyselyn tulokset. Kyselyt sisälsivät puolistrukturoituja kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tuloksissa kuvataan ensin strukturoitujen kysymysten tulokset ja niiden jälkeen avointen kysymysten tulokset.

6.1 Järjestöjen johtajien arviointifoorumin tulokset

Järjestöjen johtajille (kehittämistyön ohjausryhmälle) järjestettiin Sijaispankin toiminnasta ja sen onnistumisesta arviointifoorumi 19.10.2011. Arvioinnin keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin ja vedettiin yhteen arvioinnille asetettujen tavoitteiden mukaan seuraavasti:

Tavoite 1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.

Miten rekrytoinnin keskittäminen on mielestänne onnistunut?

Järjestöjen johtajat toivat esiin, että sijaisten haastattelu Sijaispankissa on säästänyt työ-aikaa järjestöissä, se on koettu positiivisena ja hyvänä asiana. Yhteen numeroon soittaminen on selkeyttänyt sijaisten hakemista, kun aikaisemmin soittelua on joutunut tekemään listan kaikille sijaisille. Sijaisten välittäminen käynnistyi toukokuun alussa, ja se näkyi kesäaikana johtajien mielestä siten, että kaikilla oli ruuhkaa, eivätkä sijaiset olleet niin hyvin käytettävissä, kuin muina aikoina.

Hämmennystä ja sekaannusta työpaikoilla aiheutti joidenkin sijaisten kouluttamattomuus, kun haussa sijaiskoordinaattorille tarvittiin käytännössä lähihoitajia. Viikonlopun sijaislistalla toivottiin näkyvän selkeämmin ammattikohtaista jaottelua, jolloin sijaisenhakua voisi paremmin kohdentaa oikeaan ammattiryhmään. Sijaiskoordinaattorilta toivottiinkin aikaa laittaa sijaislistat koulutuksen mukaiseen järjestykseen esim. lähihoitajat, sairaanhoitajat ja avustava henkilöstö (kouluttamattomat).

Työyhteisöjen työntekijät viestittivät johtajiensa kautta, että sijaiset, joilla ei ole lääkkeiden antolupaa aiheuttivat paljon tehtävämuutoksia. Johtajien mukaan työyhteisöissä odotettiin, että sijaiseksi tulee talon tuntevia, osaavia ja tietäviä henkilöitä. Uudet sijaiset työllistivät vakituisia erityisesti perehdyttämisessä ja se oli koettu raskaaksi. Keskustelussa todettiin toisaalta, että kouluttamattomien joukossa oli myös hyviä sijaisia.

Selainohjelman käytöstä johtajat kommentoivat, että tekstiviestejä on hyvä kehittää siten, että Varattu tekstiviestin lähettäminen voitaisiin jättää pois. Esimerkiksi, että ne sijaiset jotka ovat varattuja, eivät vastaisi mitään, ja ne sijaiset jotka ovat käytettävissä, vastaisivat Sopii. Kun esimiehelle tulee ohjelmasta Sopii varmistustekstiviesti on siinä hyvä näkyä myös, että mihin vuoroon tämä vastaus sopii, sillä nyt sitä ei kaikissa vastauksissa näy. Johtajat totesivat myös, että aluksi sijaisille meni paljon viestejä ja seurauksena oli, että puhelin meni viesteistä tukkoon.

Keskustelussa tuli esiin myös, että alun työaikasekaannukset sijaisilla olivat vähentyneet ja sijaisia varattiin myös etukäteen, tuleviin tarpeisiin. Etukäteen varattiin ennen kaikkea tuttuja ja eläkkeellä olevia sijaisia. Sijaiskoordinaattorin työhön johtajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Koordinaattori oli pystynyt hoitamaan suurimman osan sijaistoiveista ja muutaman hyvin lyhyellä varoitusajallakin. Sijaiskoordinaattorin saadessa tiedon työpaikalta sijaisesta, joka ei vastannut työpaikan odotuksiin tai hänellä ei ollut riittävää tehtävien töiden osaamista, niin hän ei tätä henkilöä enää välittänyt.

Tavoite 2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.

Miten esimiesten ja muun henkilöstön työajan käyttö on muuttunut? Onko se muuttunut?

Johtajat arvioivat, että sijaisten haastatteluun ja etsimiseen aikaisemmin käytettyä aikaa on säästynyt. Tämä aika on voitu käyttää johonkin muuhun. Henkilökunta on saanut aikaa tehdä rauhassa perustyötään. Viikonlopun listoista todettiin, että ne ovat hyvä apu esimiehille, joskin niitä pitää vastaajien mielestä kehittää, jotta niistä näkyy ammattiryhmittäiset jaot. Tämä auttaa työyhteisöjen työntekijöitä kohdistamaan sijaishakua paremmin. Aikaisemmin työyhteisöissä pyöri vanhentuneita sijaislistoja, joita ei ehditty päivittämään, joten uudet viikonlopuksi erikseen laaditut sijaislistat olivat parannusta aikaisempaan.

Uusien sijaisten perehdyttäminen oli johtajien mielestä rasittanut työntekijöitä paljon. Erityisesti perehdyttäminen kesäaikana oli työyhteisöjen kannalta haasteellista. Uusia työntekijöitä oli työyhteisöissä paljon ja muun muassa asukkaat kommentoivat kesän päätyttyä, että on mukava kun vakituinen henkilökunta on taas työssä. Sijaispankkitoiminta on johtajien mielestä ollut käynnissä vasta vähän aikaa, joten muutoksia työajan käytössä ei ole vielä esiintynyt. Johtajat totesivat, että eivät olisi saaneet uusia sijaisia niin hyvin ilman Sijaispankkia.

Johtajat totesivat lisäksi, että tavoitteena oli saada eläkkeelle jääneitä ammattilaisia sijaisiksi, mutta heitä ei ole ollut aikaisempaa enempää. Toiminnan käynnistämisen alussa johtajien työmäärä lisääntyi kun sijaisille piti kirjoittaa runsaasti työsopimuksia. Yhdessä keskustelu siitä, ettei alle kuukauden sopimuksia tarvitse kirjoittaa helpotti asiaa. Ohjausryhmässä todettiin, että työvuorolista on pätevä asiakirja ilman työsopimustakin. Kun työsopimusta toivottiin lyhyestäkin ajasta, se tehtiin.

Työntekijät olivat nopeasti viestittäneet johtajille ja Sijaispankin koordinaattorille jos joidenkin sijaisten palveluasenteessa toivottiin parannusta mm. jos sijainen ei huomionnut asiakkaan tervehtimistä tai riittävää hygieniatasoa. Huolestuttavana koettiin, että kokeilun aikana oli tullut aikaisempaa enemmän esiin lääkepoikkeamia. Poikkeamien runsaudesta todettiin myös, että ehkä niitä olisi tullut myös jos järjestöt olisivat itse rekrytoineet uusia sijaisia. Edelleen tuotiin esiin, että uusien sijaisten perehdyttäminen oli työntekijöitä stressaavaa ja sai aikaan sekaannuksiakin. Sekaannuksia sijaisten oikeasta paikasta oli ollut muutamia. Esimerkiksi muutama sijainen oli mennyt eri järjestöön ja esittänyt siellä, että hänet pyydettiin tänne työhön. Oikean sijaistuspaikan selvittäminen vei aikaa. Yksi sijaistus oli mennyt tällaisen epäselvyyden myötä ohi niin sijaiselta kuin työyhteisöltä, joka sijaista tarvitsi.

Tavoite 3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. *Kuinka hyvin järjestönne on saanut sijaisia/työvoimaa Sijaispankkikokeilun aikana? 2.5. - 19.9.2011 välisenä aikana.*

Johtajat arvioivat, että Sijaispankkia on käytetty paljon. Järjestöt ovat saaneet hyviä sijaisia ja pitkäaikaisiakin sijaisia. Muutamaan lyhyellä varotusajalla esiintyneeseen tarpeeseen ei saatu sijaista Sijaispankin kautta. Tästä todettiin, että emme olisi varmaan saaneet aikaisemmalla toimintatavallakaan. Se, onko tällaisessa kumppanuudessa toteutettu keskitetty rekrytointi hyvä tapa saada henkilöstöä, oli johtajien mielestä vielä vaikea näin lyhyen kokeimuksen perusteella arvioida. Sijaisten näkökulmasta katsottuna johtajat arvioivat, että yhteistyö antaa heille paremmat mahdollisuudet saada työtä, jopa vakituista työtä. On hyvä kun Sijaispankin kautta voi saada työntekijöitä, jotka ovat omasta halustaan kotona esimerkiksi lapsen kanssa ja tekevät vain muutaman tunnin eivätkä haluakaan vakituista työtä.

Mikä muu tapa mielestänne turvaisi työvoiman saatavuutta järjestöissä?

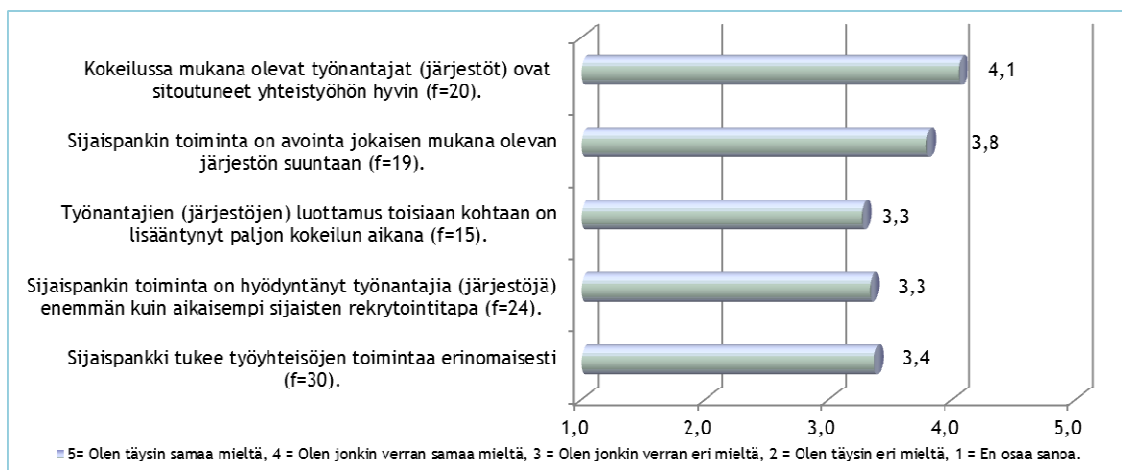
Yksi mahdollinen tapa olisi ns. pooliajattelu, jonka avulla saataisiin esimerkiksi muutama hyvä sijainen kiertämään taloissa eli yhteinen varahenkilöstö. Työntekijöiltä edellytettäisiin, että he ovat halukkaita tekemään työtä jokaisessa talossa. Kumppanuudesta johtajat totesivat, että se on toinen mahdollisuus. Kumppanuudessa on se hyvä puoli, että jos nyt kokeiltu yhteistyö onnistuu hyvin, niin sana yhteistyöstämme kiirii ja se lisää työnhakijoiden kiinnostusta meistä työnantajana. Yhteistyöstä voi syntyä hyvä käytäntö.

6.2 Järjestöjen vakituisten työntekijöiden arvioinnin tulokset

Järjestöjen työntekijöille toteutettiin arviointikysely selainpohjaisen kyselyjärjestelmän avulla. Kysymykset ovat tämän raportin liitteessä 3 ja niiden analysoinnin kriteerit liitteessä 5. Kysymykset sekoitettiin, jotta ne ohjaisivat vastaajaa mahdollisimman vähän. Kysely lähetettiin jokaiseen työyhteisöön sähköpostilla. Tavoitteena oli, että kaikki järjestöjen 183 työntekijää, joille sijaisia hankittiin vastaavat kyselyyn. Vastauksia saatiin 33 työntekijältä. Vastausprosentti oli 18 %. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti yhden kerran, jonka tavoitteena oli lisätä vastaajien määrää. Vastausprosentin jäätyä matalaksi, tuloksista ei tehdä ristiintaulukointia tai etsitä satunnaisia eroja. Vastaukset kuvataan keskiarvoina, jotka antavat riittävän hyvän kuvan rekrytoinnin kehittämisen onnistumisesta työntekijöiden arvioimana. Kysymysten jako ja ryhmittely noudattaa kehittämistyölle asetettuja tavoitteita ja tulokset kuvataan niiden mukaisesti. Vastausten kokonaiskeskiarvoksi saatiin 2,9 mikä osoittaa, että rekrytoinnin kehittäminen on työntekijöiden mielestä onnistunut tyydyttävästi ja, että toiminnassa on vielä paljon kehitettävää. Vakituisten työntekijöiden kyselyn tulokset ovat raportin liitteessä 7.

Kysely muodostui positiivisista väittämistä ja arviointiasteikkona käytettiin seuraavaa jakoa: 5 = Olen täysin samaa mieltä, 4 = Olen jonkin verran samaa mieltä, 3 = Olen jonkin verran eri mieltä ja 2 = Olen täysin eri mieltä ja 1 = En osaa sanoa. Mitä alhaisemman kriteerin työntekijät valitsivat niin, sitä heikommin he kokivat rekrytoinnin kehittämistyön eri ominaisuuksien onnistuneen ja mitä korkeamman kriteerin he valitsivat, niin sitä paremmin he kokivat kehittämistyön tavoitteiden onnistuneen. Tulokset analysoidaan liitteessä 5 olevien eri väittämille asetettujen arviointikriteereiden mukaan.

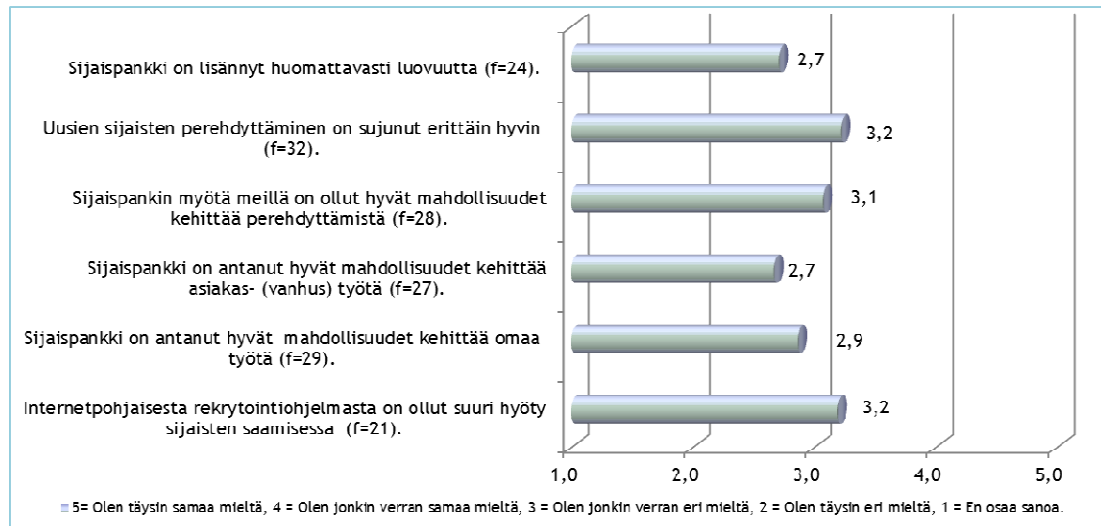
Järjestöjen vakituiset työntekijöiden arvioivat, tavoitteen yksi - Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa - onnistumista seuraavasti (Kuvio 3.): Väittämän kokeilussa mukana olevat työnantajat (järjestöt) ovat sitoutuneet yhteistyöhön hyvin, työntekijät arvioivat onnistuneen keskiarvon 4,1 mukaan hyvin. Sijaispankin toiminnan avoimuuden jokaisen mukana olevan työpaikan suuntaan vastaajat kokivat onnistuneen myös hyvin. Vastausten keskiarvo oli 3,8. Kun tiedusteltiin lisääntykö järjestöjen tai työyhteisöjen luottamus toisiinsa kokeilun aikana, työntekijät arvioivat, että se oli jonkin verran lisääntynyt. Tämän ominaisuuden keskiarvoksi saatiin 3,3. Väittämään - Sijaispankin toiminta on hyödyntänyt työnantajia (järjestöjä) enemmän kuin aikaisempi sijaisten rekrytointitapa - vastaajat kokivat onnistuneen jonkin verran. Keskiarvo oli 3,3. Tukee Sijaispankki työyhteisöjen toimintaa erinomaisesti? vastaajat arvioivat onnistuneen keskiarvolla 3,4 eli jonkin verran tai hyvin.



Kuvio 3: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulos tavoitteen 1 mukaan.

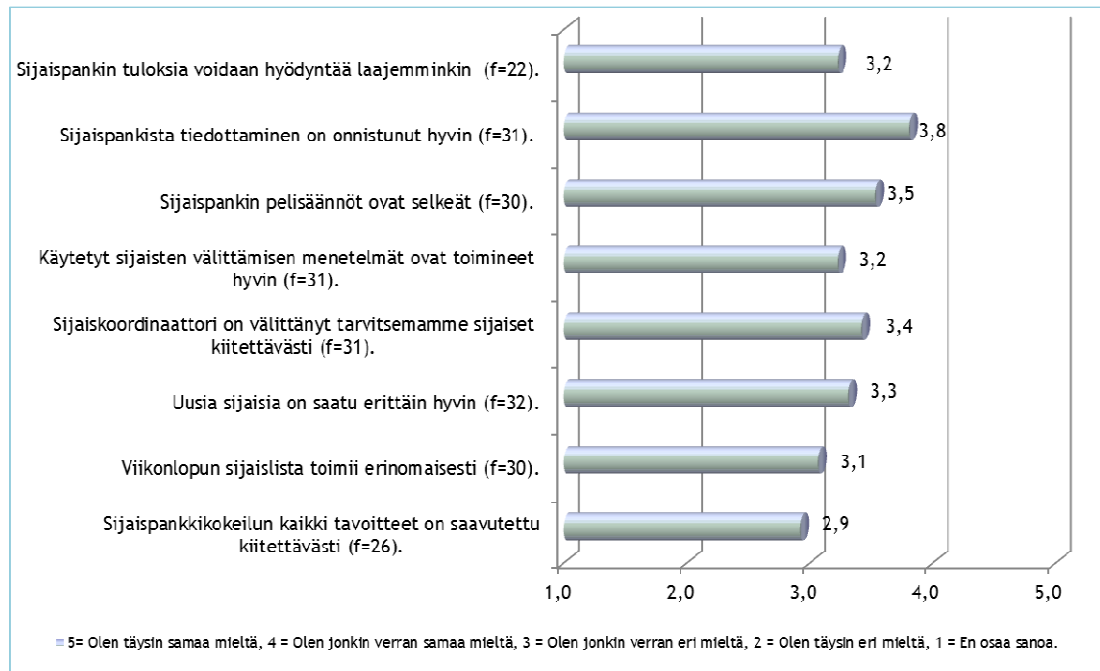
Kehittämistyön toisena tavoitteena oli säästää esimiesten ja muun henkilöstön työaika rekrytoinnista asiakkaiden ja muiden tehtävien hoitamiseen. Tähän tavoitteeseen kyselyssä liittyivät alla olevan kuvion 4 mukaiset väittämät. Työntekijät arvioivat, että Sijaispankki ei ollut lisännyt heidän luovuuttaan, keskiarvo oli 2,7. Uusien sijaisten perehdyttämisen he kokivat onnistuneen keskiarvolla 3,2 eli se oli sujunut tyydyttävästi. Sijaispankin myötä heillä on ollut jonkin verran mahdollisuuksia kehittää perehdyttämistä. Tämä ominaisuus sai keskiarvon 3,1.

Kun taas oman työn ja asiakastyön kehittämisen työntekijät arvioivat onnistuneen keskiarvolla 2,9 ja 2,7. Vastaajilla oli ollut mahdollisuus kehittää niitä, joko vähän tai ei lainkaan. Arvioitaessa internetpohjaisen rekrytointiohjelman hyötyä, nähtiin siitä olevan hyötyä keskiarvon 3,2 verran. Internetpohjaisesta hakuohjelmasta oli hyötyä sijaisten haussa.



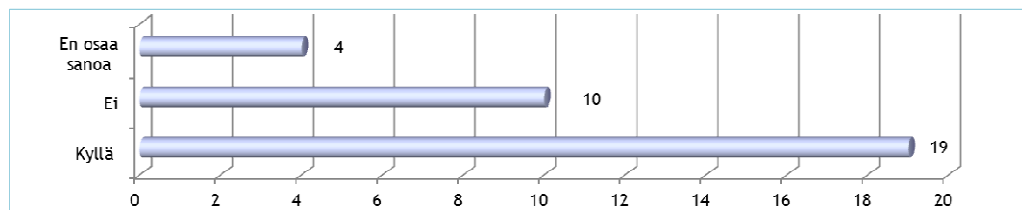
Kuvio 4: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulos tavoitteen 2 mukaan.

Kehittämistyön kolmantena tavoitteena oli turvata työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Työntekijät arvioivat tämän tavoitteen onnistumista kuvion 5 väittämien mukaan. Siitä voidaanko Sijaispankin tuloksia hyödyntää laajemminkin työntekijät arvioivat keskiarvolla 3,2. Keskiarvon mukaan tuloksia ei voida kaikkien vastaajien mielestä vielä laajentaa. Sijaispankista tiedottamisen työntekijät arvioivat onnistuneen hyvin, sen tulokseksi saatiin keskiarvo 3,8. Sijaispankin pelisääntöjen selkeydelle työntekijät arvioivat hieman matalammaksi, keskiarvo on 3,5. Pelisäännöt olivat työntekijöiden mielestä selkeät, mutta niissä olisi ollut jonkin verran tarkennettavaa. Sijaisten välittämisen menetelmien toimimiseen oli tyytyväisiä (ka. 3,2). Sijaiskoordinaattori oli myös välittänyt sijaisia odotetusti. Työntekijät arvioivat tämän toteutuneen keskiarvon 3,4 mukaisesti. Uusia sijaisia työyhteisöt kokivat saaneensa keskiarvon 3,3 mukaisesti melko hyvin. Väittämän, viikonlopun sijaislista toimi erittäin hyvin työntekijät arvioivat toteutuneen keskiarvolla 3,1. Viikonlopun lista vaati työntekijöiden mielestä paljon soittelua, se ei toiminut niin hyvin kuin odotettiin. Sijaispankkikoikeilun kaikki tavoitteet on saavutettu kiitettävästi väittämälle, työntekijät antoivat arvosanan 2,9. Työntekijöiden arvioinnin mukaan, kaikkia tavoitteita ei ole saavutettu, tai vain osa tavoitteista on saavutettu. Kaikkien Sijaispankin ominaisuuksia kuvaavien väittämien keskiarvoksi saatiin 3,2, mikä osoittaa, että Sijaispankin tavoitteet ovat onnistuneet tyydyttävästi. Toiminta edellyttävät paljonkin parannuksia, jotta niistä saataisiin enemmän hyötyä.



Kuvio 5: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulos tavoitteen 3 mukaan.

Työntekijöiltä tiedusteltiin myös, pitäisikö Sijaispankin toimintaa jatkaa tai vakiinnuttaa (Kuvio 6.). Vastaajista neljä ei osannut kysymykseen vastata. Kymmenen (10) työntekijän mielestä Sijaispankkia ei pitäisi jatkaa ja yhdeksätoista (19) vastaajan mielestä sitä pitäisi jatkaa.



Kuvio 6: Työntekijöiden arvio siitä, pitäisikö Sijaispankin toimintaa jatkaa.

Työntekijöiltä pyydettiin edelliseen kysymykseen liittyen lisäksi erillisiä perusteluja. Sanalliset kommentit luettiin useaan kertaan, ja ne luokiteltiin, ei vastauksien ja kyllä vastauksien mukaan seuraavaan taulukkoon 5. Tiivistys tapahtui siten, että vastaajien kuvatessa tai kommentoimassa samaa asiaa, niin se laskettiin yhdeksi ja samaksi mielipiteeksi. Työntekijöillä oli lisäksi mahdollisuus kirjoittaa kyselyn lopussa olleisiin avoimiin kysymyksiin sanallinen palaute siitä, mitä toimintaa tai mahdollisesti uutta työyhteisö kehitti Sijaispankkikokeilun aikana ja kehitysideoita siitä, miten sijaispankin toimintaa voidaan jatkossa kehittää. Positiivisena palautteena työntekijät kertoivat, että joissakin työyhteisöissä oli kehitetty perehdytysmateriaalia, jotta uusien sijaisten perehdyttäminen sujuu. Positiivisena asiana koettiin myös se, että toiminnot sujuivat, vakituisten työntekijöiden ylityötunnit vähenivät ja työntekijät jaksoivat sen myötä paremmin. Yksi vastaaja toi esiin, että heidän toiminnassaan jatkuva kehittäminen ja uudistuminen ovat mukana päivittäin.

Kyllä vastauksien perusteluja:
<ul style="list-style-type: none"> • Helpottaa esimiesten työtä ja sijaisten hankintaa kiireessä, vaikka ei poista sitä kokonaan. • Saamme enemmän uusia hyviä sijaisia, pienellä varotusajalla. • Jo tutuksi tulleet sijaiset ovat sulautuneet työpäivään kitkattomasti. • On helpompi soittaa yksi puhelu tai lähettää sähköposti kuin soittaa monia puheluita ja käyttää puolet päivästä soitteluun (kuten aikaisemmin). • Sijaispankin myötä on vajauksia ollut vähemmän yllättävien sairaslomien tullessa. • Kyllä, koska toiminnan kehittämisen myötä hyöty todennäköisesti vielä kasvaisi. • Antaa sijaisina toimiville varmemman tunteen siitä, että on töitä säännöllisemmin.
Ei vastauksien perusteluja:
<ul style="list-style-type: none"> • Parempi kun on tutut sijaiset, jotka asukkaat tuntevat ja tietävät mitä tehdään. • Jonkinasteisena, esim. yhteinen sijaislista, mutta ei palkattua koordinaattoria. • Tulee liikaa vieraita sijaisia ja joilla ei ole alan koulutusta. • Perehdyttämiseen ei ole aikaa, kun tarkoitus olisi tehdä töitä niska limassa. • Vaatii kyllä paljon kehitystä, jotta toiminta saadaan toimivaksi. • Sijaispankissa ei tiedetä riittävästi, mitä työyhteisöissä tarvitaan tai - sijaisilta odotetaan. • Sijaisia on mahdotonta saada lyhyellä varotusajalla sijaispankin kautta.

Taulukko 5: Työntekijöiden perustelut kysymykseen, pitäisikö Sijaispankkia jatkaa.

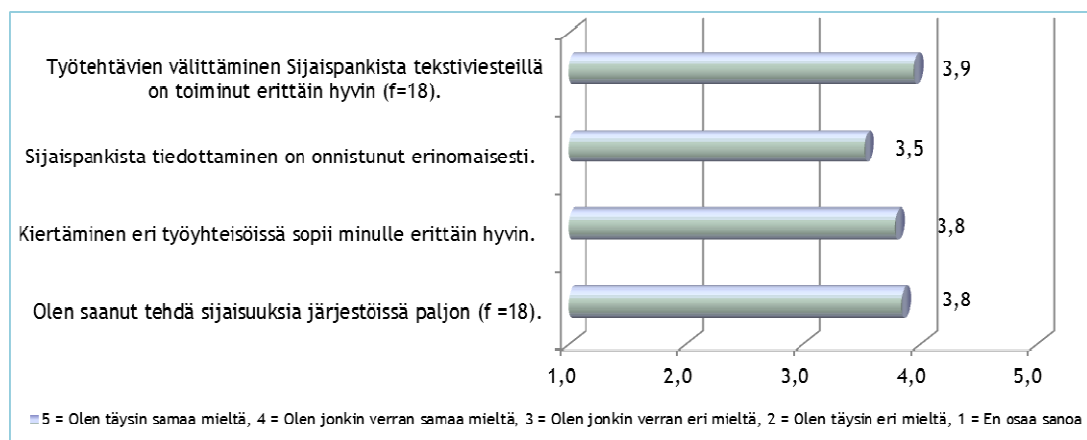
Vastauksissa tuotiin esiin myös, että kokeiluaikaa oli kulunut vähän, ja ettei perehdyttämistä, omaa työtä tai asiakastyötä ole ehditty kehittämään. Negatiivisina kokemuksina tuotiin esiin se, että uusien sijaisten osaaminen ja pätevyys eivät vastanneet niin hyvin työyhteisöjen toiminnan tarpeita, kuin mitä niiltä odotettiin. Muun muassa lääkkeenantoluvan odotettiin olevan kaikilla sijaisilla, joten lähihoitajia toivottiin olevan enemmän sijaisten joukossa. Näiden puutteen koettiin aiheuttavan runsasta perehdyttämistä, epävarmuutta ja stressiä työtahtiin. Sijaispankin tekstiviestitoiminnoista oli jonkin verran epäselvyyttä, ei oltu varmoja siitä, saadaanko sijainen vai pitääkö itse soittaa”. Työntekijöiltä tiedusteltiin myös, mitä muuta he haluavat Sijaispankin toiminnasta kertoa? tai mitä se on heille opettanut, kehitysideoita tai kompastuskiviä. Työntekijät toivoivat, että Sijaispankissa olisi enemmän koulutettuja lähihoitajia. Hankalaksi koettiin se, että erityisesti viikonloppuisin Sijaispankista on tullut täysin uusia sijaisia. Viikonloppuisin ei ole aikaa perehdyttää. Toisaalta työntekijät toivat esiin myös sen, että Sijaispankin välityksellä on saatu myös erittäin hyviä sijaisia kesäksi.

Työntekijöiltä tiedusteltiin lopuksi, mitä kehitysideoita he ehdottavat Sijaispankin toiminnan kehittämiseksi. Vastajat kommentoivat, että jos toimintaa jatketaan, niin esimiehet voisivat kokeilla internet -pohjaista hakua omalta listaltaan. Sijaislistoja toivottiin priorisoitavan koulutukseen ja kokemukseen perustuvan järjestyksen mukaan. Sijaislistalle pääsyn edellytykseksi ehdotettiin, että kaikilla sijaisilla olisi jokin koulutus alalle, lääkehoito suoritettuna ja/ tai vahva kokemus alalta. Sijaiskoordinaattorin toivottiin informoivan sijaisia enemmän ja korostavan niitä asioita, jotka työpaikoilla koetaan työn ja tehtävien onnistuneesti hoitamisen kannalta tärkeiksi. Viikonloppuun sijaislistalla toivottiin olevan vain niiden sijaisten nimet, jotka ovat käytettävissä.

6.3 Sijaispankissa sijaisina olleiden kyselyn tulokset

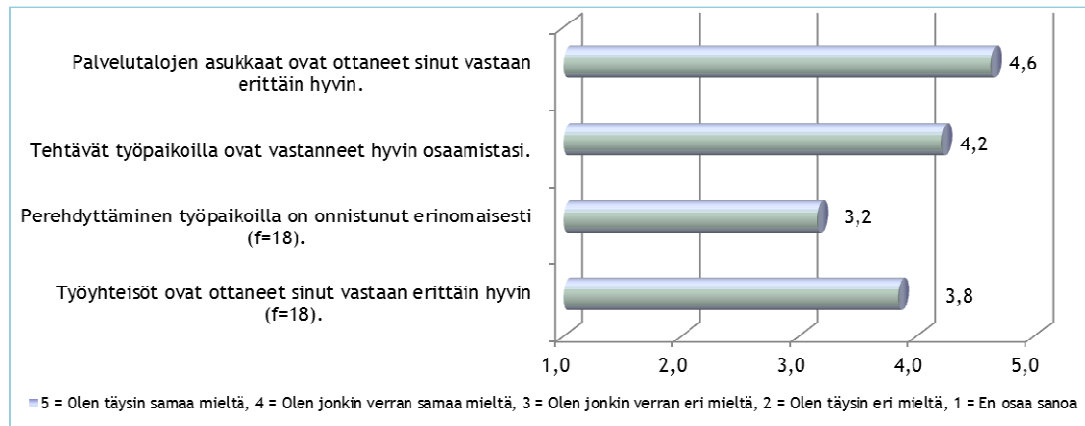
Sijaispankissa olleille 63 sijaiselle - joilla oli sähköpostiosoite - lähetettiin sähköpostitse selainpohjainen kysely. Vastaajien määrä oli 19 ja vastausprosentti oli 28 %. Sijaiset arvioivat Sijaispankin onnistumista arviointiasteikoilla 5 = Olen täysin samaa mieltä, 4 = Olen jonkin verran samaa mieltä, 3 = Olen jonkin verran eri mieltä ja 2 = Olen täysin eri mieltä ja 1 = En osaa sanoa. Arvioinnin tulokset kuvataan liitteessä 6 olevien kriteereiden mukaan. Kun kriteeriksi arvioidun yksittäisen ominaisuuden tai asian keskiarvo on lähempänä numeroa viisi (5) on toiminta tai asia onnistunut hyvin tai erinomaisesti. Kun keskiarvo on taas lähempänä numeroa yksi tai kaksi on arvioidussa toiminnassa tai asiassa vielä parannettavaa. Sijaisten yksittäiset vastaukset on kuvattu raportin liitteessä 8.

Sijaiset arvioivat kehittämistyön ensimmäisen tavoitteen - Keskittää ja selkeyttää sijaisten hankintaa järjestöjen verkostossa - onnistumista kuviossa 7 esitettyjen väittämien muodossa. Vastaajat arvioivat työtehtävien välittämisen tekstiviesteillä onnistuneen keskiarvon 3,9 mukaan melko hyvin. Sijaispankin tiedottamisen he kokivat onnistuneen tyydyttävästi (ka. 3,5) tai melko hyvin. Kiertämisen eri työyhteisöissä sijaiset arvioivat sopivan keskiarvon 3,8 mukaan heille hyvin. He ovat saaneet tehdä sijaisuuksia järjestöissä melko hyvin (ka. 3,8).



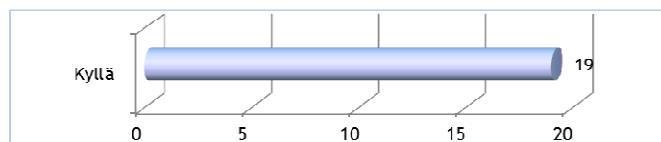
Kuvio 7: Sijaisten arvioinnin tulos tavoitteen 1 mukaan.

Sijaiset arvioivat kehittämistyön toisen tavoitteen - Säästetään esimiesten ja muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden ja muiden tehtävien hoitamiseen - onnistumista kuvion 8 väittämien mukaan. Kysymyksen työyhteisöt ovat ottaneet minut hyvin vastaan sijaiset arvioivat onnistuneen keskiarvolla 3,8. Perekäyttämisen työpaikoilla sijaiset kokivat onnistuneen tyydyttävästi. Sille annettiin keskiarvo 3,2. Tehtävien työpaikoilla sijaiset kokivat vastaavan melko hyvin heidän osaamistaan, sille annettiin keskiarvo 4,2. Aasukat olivat myös vastaanottaneet heidät erittäin hyvin (ka. 4,6). Kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,85 mikä osoittaa kehittämisen onnistuneen sijaisten mielestä hyvin.



Kuvio 8: Sijaisten arvioinnin tulos tavoitteen 2 mukaan.

Sijaisilta tiedusteltiin lisäksi, pitäisikö Sijaispankin toimintaa järjestöjen yhteistyönä jatkaa (Kuvio 9.). Vastausvaihtoehtoina oli Kyllä, Ei ja En osaa sanoa. Kaikki sijaiset olivat sitä mieltä, että sijaispankin toimintaa kannattaa jatkaa.



Kuvio 9: Sijaisten arvio siitä, pitäisikö Sijaispankin toimintaa jatkaa.

Sijaisilta pyydettiin edelliseen kysymykseen liittyen erillisiä perusteluja. Sanalliset kommentit luettiin useaan kertaan, ja ne luokiteltiin, ei vastauksien ja kyllä vastauksien mukaan seuraavaan taulukkoon 6. Sijaisten perusteluissa tiivistys tapahtui samoin kuin vakituisten työntekijöiden perusteluissa. Vastaausten kuvatussa tai kommentoidessa samaa asiaa, ne laskettiin yhdeksi ja samaksi mielipiteeksi.

Kyllä vastauksien perusteluja:

- Sijaispankki on ideana mainio. Uskon toiminnan säästävän paljon resursseja työpaikoilla.
- Sijaispankkiin työllistyvät henkilöt, jotka eivät ole löytäneet paikkaansa työmarkkinoilla.
- Sijaispankki tarjoaa työtä esim. osa-aikatoissa oleville ja helpottaa taloudellista ahdinkoa.
- Antaa sijaisina toimiville varmemman tunteen siitä, että on töitä säännöllisemmin.
- Kyllä vastaukseni perustuu siihen, että kokeilu on aika alussa. Sijaispankkia tulee kehittää.
- Kyllä. Sijaispankki on sijaiselle toimiva tapa nähdä erilaisia työpaikkoja ja valita joustavasti työaikansa, esim. opiskelun ohella.
- Uskoisin, että myös järjestöille se on hyvä tapa saada suuri määrä sijaisverkostoa ja välttyä työntekijäpuutteelta.
- Olisi sekä vakkareille että sijaisille helpompaa, kun työpaikoissa pyörii tutut kasvot.
- Sijaispankin kautta saa kokemusta hoitotyöstä ja ehkä pitempiä työsuhteita.
- Tekstiviestillä tullessiin sijaispyyntöihin on helppo vastata.

Ei vastauksien perusteluja:

- Sijaispankki on itsessään hyvä idea, mutta sen suurimmat ongelmat ovat sijaisten pätemättömyys ja perehdyttämiseen tarvittavan ajan puute. Mikäli näitä ongelmia ei saada ratkaistua, en kannata Sijaispankkitoiminnan jatkamista järjestöjen yhteistyönä.
- Mikäli taas edellä mainittuihin ongelmiin löydetään toimiva ratkaisu, on Sijaispankki varmasti hyvä mahdollisuus säästää henkilöstön aikaa ja parantaa alan työllisyyttä.

Taulukko 6: Sijaisten perustelut kysymykseen, pitäisikö Sijaispankkia jatkaa.

Sijaisilta tiedusteltiin lisäksi, miten he kehittäisivät Sijaispankin toimintaa? Pääsääntöisesti sijaisten vastauksissa toivottiin ja tuotiin esiin, että työpaikkojen perehdyttämisessä olisi selkeät ohjeet jokaisessa talossa ja, että siihen panostetaan ja sitä kehitettäisiin. Vastauksissa oli hyviäkin kokemuksia perehdyttämisestä. Uusien sijaisten vastaanottaminen koettiin vaihtelevaksi. Uudet sijaiset kaipasivat selkeyttä asioiden kertomiseen ja ettei uusien sijaisten oletettaisi tietävän talon tapoja. Sijaiset kokivat tulevansa työyhteisön avuksi, eivät kiusaksi.

Kehitysehdotuksena sijaiset esittivät seuraavaa: Eri työyhteisöjen kanssa yhteistyössä laadittu perehdyttämissuunnitelma tai -käytännöt auttaisivat uusia työntekijöitä paljon. Uusille sijaisille voisi järjestää myös jonkinlaisen perehdytyksen tai edes nopean tutustumiskierroksen palvelukoteihin. Perusteluna tällaiselle esitettiin, että jatkuva kysymyksen tekeminen vie aikaa, se on turhauttavaa niin sijaiselle kuin vakitukselle henkilökunnalle. Sijaiset toivat esiin lisäksi, että sijaisten tulisi olla koulutettuja tai jotenkin haastateltuja ennen töihin ottamista. Joissakin taloissa osaamisen vaatimukset tulivat joillekin sijaisille yllätyksenä (mm. lääkeosaaminen). Internetpohjaisen haku-ohjelman kehittämiseksi sijaiset ehdottivat, että tekstiviestipalvelussa riittäisi vastaaminen vain silloin, kun työaika sopii. Varattu viesti tuntui useimmasta turhalta. He toivoivat, ettei kokeilun aikana tehtäisi päällekkäisiä sijaishankintoja, vaan joko koordinaattorin tai esimiehen kautta, ei molempien. Työsopimuksen kirjoittaminen ja verokortin toimittaminen jokaisessa työpaikassa koettiin hankalaksi. Kehitysehdotuksena esitettiin myös, että uudet sijaiset otettaisiin aluksi mieluummin aamu- kuin iltavuoroon. He toivoivat selkeyttä Sijaispankkiin yhteydenotossa ja toiminnasta tiedottamiseen. Lisäksi sijaisilta tiedusteltiin, mitä muuta he haluavat sanoa Sijaispankin toiminnasta. Vastaukset olivat, että Sijaispankissa mukana oleminen on ollut pääosin erittäin positiivinen kokemus. Yksi vastaaja puki sanoiksi niin vakituisten työntekijöiden kuin sijaistenkin kokemuksia seuraavasti:

”Sijaispankkiin tullessani minulla ei ollut minkäänlaista käytännön kokemusta vanhustyöstä, ja koska olin alasta kiinnostunut ja opiskelija, ajattelin että sovin hommaan ja että minulle tarjotaan vain paikkoja, jotka sopivat kokemat tomalle. Painotin myös haastattelussa ettei minulla ole kokemusta. Ensimmäiseen paikkaan mennessäni työntekijät olivat kauhistuneita, kun kuulivat, ettei minulla ole mitään kokemusta; he varmaan odottivat lähihoitajaa tai lähihoitajaopiskelijaa. Tieto ei siis ollut kulkenut työpaikalle asti, tai ei ainakaan samassa vuorossa olleille asti. Työ kyllä sujui, ja mielestäni olen pärjännyt hyvin, mutta olisi mukavaa, ettei aina vuoron alussa joutuisi yllättämään muita kun kertoo, ettei omaakaan lääkkeenjako-oikeuksia.”

Eräs kommentti koski yhteydenottoa Sijaispankkiin ja sitä, kun omien tietojen päivittäminen oli hankalaa. Vastaaja ei tiennyt mihin pitää ottaa yhteyttä, eikä sijaiskoordinaattorin viesteihin pystynyt vastaamaan muuten kuin koodikielellä. Erään sijaisen kokemus oli, että Sijaispankin työntekijänä ei työtunteja pääse paljoakaan kertymään. Selainohjelman tekstiviestimenetelmänä koettiin hyväksi, kunhan sitä pitkää viestiä muuttaa hieman. Sijaispankkitoiminta koettiin hyväksi keinoksi päästä tutustumaan työpaikkoihin, kesätyöntekijöihin, vakareihin ja näkemään eri työtapoja. Epävarmuutta esiintyi muutaman kerran kun sijaisen nimeä ei ollut merkitty työvuorolistoihin. Silloin sijainen oli ollut ylimääräisenä. Tämä oli koettu turhauttavaksi ja aiheutti sekaannusta. Sijaiset olivat aina saaneet asianmukaisesti palkan. Työpaikoilla ei ollut aina aikaa perehdyttää, ja tällöin työtä joutui tekemään kylmiltään.

7 Päätuloksista johtopäätöksiin

Rekrytoinnin kehittämistä Sijaispankissa sen ensimmäisen puolivuotiskauden ajalta arvioivat johtajat, esimiehet / työntekijät sekä sijaiset. Sijaisten välittäminen työyhteisöihin käynnistyi 2.5.2011. Samaan aikaan rekrytoitiin uusia sijaisia mm. työvoimatoimistoista ja oppilaitoksista. Uusia sijaisia oli tärkeää saada listalle erityisesti kesän tarpeita ajatellen. Sijaisten haussa käytettiin internetpohjaista selainohjelmaa ja sen tekstiviestitoimintoa. Ennen uusien sijaisien rekrytointia sijaislistoilla oli kaikissa järjestöjen palvelutaloissa yhteensä 45 sijaista. Arvioinnin toteuttamisen aikaan järjestöjen listoilla oli 93 sijaista. Sijaisrekisteri muodostui pääosin alan opiskelijoista, muutamasta alan koulutuksen saaneesta työttömästä -, vanhustyön kokemusta jonkin verran omaavista - ja alasta kiinnostuneista henkilöistä sekä muutamista alalta eläkkeellä olevista henkilöistä.

Sijaisia käytettiin kokeilun puolen vuoden aikana seuraavassa taulukossa 7. esitettyjen tulosten mukaan. Taulukossa huhtikuun hakutulokset ovat matalat koska sijaiskoordinaattori aloitti työnsä silloin ja perehtyi järjestöjen toimintaan sekä rekrytoi uusia sijaisia Sijaispankkiin. Hakutuloksista voidaan päätellä, että kesä- heinä- ja elokuussa järjestöissä tarvittiin runsaasti sijaisia. Jos kaikkia hakuja verrataan vakituisten työntekijöiden kokonaismäärään, niin hakuja tehtiin tuolloin 80 - 90 % työntekijöistä. Haut jotka päättyivät tuloksettomina kuvaavat sitä, että sijaista ei saatu ollenkaan tai he eivät vastanneet viesteihin. Sijaiskoordinaattori pystyi myös keskeyttämään haun jos esim. pyydettyä (toivottua) sijaista ei tavoitettu. Sijaiskoordinaattorin kanssa käydyissä keskusteluissa varmistui se, että hän oli käyttänyt myös puhelinta, erityisesti kesän kuukausina, etsiessään sijaisia. Siksi heinä- elokuun hauista suuri osa oli päättynyt tuloksettomana. Syyskuun haut olivat jo huomattavasti pienemmät kuin kesäkuukausien. Tämä näkyi palautteissakin muun muassa vanhusten kommentteina, että he kokivat mukavaksi sen kun vakituiset työntekijät palasivat taas töihin ja palveluissa näkyi tuttuja henkilöitä.

Kuukausi	Kaikki haut	Onnistuneet haut	Tuloksettomat haut	Onnistumis %
Huhtikuu	4	1	3	25 %
Toukokuu	74	39	35	52,7 %
Kesäkuu	175	129	46	73,71 %
Heinäkuu	163	69	94	42,33 %
Elokuu	134	59	75	44,03 %
Syyskuu	50	20	30	40 %

Taulukko 7: Sijaishaun tuloksia huhti- syyskuun ajalta.

Hakutuloksista näkyy hyvin, että toukokuun ennakorekrytoinnin seurauksena saadut uudet sijaisetkin tarvittiin paikkamaan poissaoloja. Mikäli ennakorekrytointia ei olisi toteutettu, niin palvelutalot olisivat olleet erityisesti kesä-, heinä- elokuussa ongelmassa saada sijaisia tai vakituiset työntekijät olisivat tehneet silloin enemmän tuplavuoroja. Taulukossa onnistumisprosentti kertoo selainohjelman Sopii vastauksien läpimenon määrästä. Kun onnistumisprosentti on korkea, niin sitä paremmin ohjelma on tavoittanut sijaisen. Mitä matalampi onnistumisprosentti on, sitä enemmän sijaiskoordinaattori on hakenut sijaisia puhelimitse.

Järjestöjen johtajien SWOT -analyysin tulokset osoittavat, että Sijaispankin vahvuuksina ja mahdollisuuksina koetut; työaika säästyy, saadaan paremmin / nopeasti uusia sijaisia, kumppanuus sekä, sillä on projektin tuki ja suunniteltu toiminta toteutuivat odotetusti. Sijaispankin vakiinnuttaminen nähdään kokeilun myötä edelleen mahdollisuudeksi. Selainohjelman käyttö jokaisessa järjestössä on myös yksi mahdollisuus. Uhista ja heikkouksista kehittämistyön tuloksien mukaan toteutuivat osittain päällekkäiset toiminnot - omat sijaispankista erilliset sijaislistat - ja se, ettei järjestö aina saanut mielitettyä sijaista sekä, ettei uusien sijaisen perehdyttäminen ollut täydellistä. Tästä osoituksena oli epäselvyyksien ja virheiden lisääntyminen. Myös tiedonkulun jatkuvuus tai sijaisten tehtäviin kouluttamattomuus nousivat tuloksista esiin. Järjestöjen johtajien mielestä kehittämistyö Sijaispankissa oli toiminut lyhyen aikaa. Kehittämistyön he kokivat onnistuneen, kun järjestöihin oli saatu rekrytoitua uutta työvoimaa ja toimintatapa oli tullut organisaatioille tutuksi. Johtajat arvioivat esimiesten työajan säästyneen perustehtävien hoitamiseen. Johtajat kokivat, että luottamus ja yhteistyökykyisyys ovat kumppanuudessa jonkin verran kasvaneet, mutta he toivat esiin myös, että tarvitaan vielä lisää tietoa, jotta voitaisiin arvioida toiminnan vakinaistamista.

Tulokset osoittavat, että järjestöjen vakituisten työntekijöiden (33) palaute kokeilusta oli kielteisempää ja kriittisempää kuin sijaisten antama palaute. Työntekijät arvioivat sijaisten rekrytoinnin keskittämisen ja selkeyttämisen onnistuneen melko hyvin. Vakituiset työntekijät olivat järjestöjen yhteistyöhön sitoutumiseen ja luottamukseen sekä sijaispankin toiminnan avoimuuteen tyytyväisiä. Sijaispankin toiminnan hyödyn - verrattuna aikaisempaan toimintaan

- työntekijät arvioivat onnistuneen, jonkin verran tai vähän. Uusia sijaisia saatiin paremmin kuin aikaisemmin, mutta heidän osaamisen odotettiin olevan vähintään lähihoitajan tasoa. Hyöty aikaisempaan toimintatapaan verrattuna näkyi siinä, että vakituisten työntekijät eivät tehneet niin paljon lisävuoroja kuin aiemmin. Rekrytoinnista vapautunut aika, ei ollut lisännyt kuitenkaan heidän luovuuttaan, eikä oman työn - tai asiakastyön kehittämistä. Uusien sijais-ten perehdyttämisen työntekijät kokivat onnistuneen tyydyttävästi, vaikka perehdyttämisen lisääntyminen koettiin negatiivisena ja perehdyttämisen kehittämiseen oli ollut vähän aikaa. Työntekijöiden mielestä Sijaispankin kautta saatiin turvattua työvoimatarpeita. Suurimman osan mielestä toimintaa kannattaa jatkaa ja kehittää sitä tiedottamisen -, yhteisten pelisääntöjen - ja viikonlopun sijaislistan selkeyttämisen - sekä perehdyttämisen osalta.

Sijaisten (19) kehittämistyön arvioinnin tulokset olivat myönteisempiä kuin järjestöjen vakituisten työntekijöiden tulokset. He toivat myös esiin perehdyttämisen problemaa ja lisäksi ideoita siitä, miten Sijaispankin toimintaa ja yhteistyötä voitaisiin parantaa. Kaikki sijaiset olivat sitä mieltä, että Sijaispankkitoimintaa kannattaa jatkaa. Sijaiset arvioivat kehittämistyön tavoitteiden onnistuneen hyvin tai melko hyvin. Arvioinnin tuloksista kootut kehittämis-ehdotukset ovat seuraavassa taulukossa 8 vastaajaryhmittäin.

Johtajien kehittämisehdotukset	Vakituisten työntekijöiden kehittämisehdotukset	Sijaisten kehittämisehdotukset
<p><i>Päivitetään tiedottamissuunnitelma ja lisätään tiedottamista.</i></p> <p><i>Parannetaan järjestöjen toiminnan ohjeistusta uusille sijaisille - Kootaan sijaisten perehdyttämiseen liittyvät yleiset ohjeet järjestöistä ja tehdään niistä vihkonen.</i></p> <p><i>Tuetaan Sijaiskoordinaattoria hänen työssään, järjestämällä hänelle ATK-koulutusta.</i></p> <p><i>Tuotetaan kehittämisen ohjausryhmälle sen tarvitsemat tiedot jatko- päätösten tekoa varten.</i></p> <p><i>Järjestetään Sijaispankin rekisterisä oleville sijaisille kaksi info- iltapäivää, jossa kerrotaan sijais- pankista ja jaetaan sijaispankin sekä järjestöjen tiedottamismateriaalia.</i></p> <p><i>Varataan sijaisille aikaa tutustua järjestöön esim. avoimet ovet tilai- suudessa.</i></p> <p><i>Tuetaan työntekijöiden perehdyttä- mistä työvuorosuunnittelulla, jotta sijainen tulisi ensimmäistä kertaa työvuoroon aamuksi, eikä iltaan koska silloin ei voida taata hyvää perehdyttämistä.</i></p> <p><i>Tuetaan työntekijöiden muutokseen sopeutumista mm. perehdytystä kehittämällä ja sijaispankista tiedot- tamisella.</i></p> <p><i>Kehitetään aikataulullisesti järke- västi - riittävän pitkään.</i></p>	<p><i>Ohjeistetaan sijaisia löytämään järjestö / palvelutalo / yhteyshenki- lö - kartalla, kuvalla, bussiyhteyksil- lä jne..</i></p> <p><i>Tiedotetaan sijaisille työnantajien yleiset säännöt esim. onko työyhteisö savuton, työasut, yleinen turvalli- suus, kulkeminen jne.</i></p> <p><i>Kerrotaan sijainen etukäteen, mistä hän saa työvuorossa tehtävien töi- den listan tai työvuoron asiakaskor- tit, asiakkaiden päivärytmin / - aika- taulun, muistutetaan siitä keillä on lääkkeenantolupa.</i></p> <p><i>Yleistä, mitä muuta sijaisen on hyvä tietää työpaikasta ja järjestöstä - palkanmaksu, sopimuspolitiikka, todistukset, työajat, jne.</i></p> <p><i>Kootaan ohjeistukseen myös Sijais- pankin periaatteet ja pelisäännöt.</i></p> <p><i>Ohjeistus olisi jatkossa niin sijaisten kuin työyhteisöjen käytössä.</i></p>	<p><i>Järjestetään talokohtainen sijaisre- kisteri ammattinimikkeiden mukai- seen järjestykseen, jotta hakua voidaan kohdentaa enemmän työyhy- teisöjen odotusten ja pyyntöjen mukaiseksi.</i></p> <p><i>Selkeytetään viikonlopun sijaislistaa edellisen seurauksena, jotta soitta- minen oikealle ja vapaana olevalle sijaiselle selkeytyisi.</i></p> <p><i>Kehitetään sijaishaun tekstiviestijär- jestelmää siten, että varattu viestiä ei tarvitse lähettää. Ohjeistetaan sijaiset lähettämään tekstiviesti vain silloin kun työtehtävä sopii hänelle.</i></p> <p><i>Kiinnitetään haastattelussa huomio- ta hakijan osaamiseen ja kirjataan erityisosaaminen ohjelmaan, sille varattuun muistiokohtaan esim. lääkkeenjako-oikeus, ATK-taidot jne.</i></p> <p><i>Jaetaan sijaisille ja työyhteisöille uusi järjestöissä koottu ohjeistus.</i></p> <p><i>Lähetetään ohjeistus myös sähköpos- tilla niille sijaisille joilla on e- mailosoite.</i></p> <p><i>Lisätään sijaisille tiedottamista esim. Sijaispankin kautta.</i></p> <p><i>Kokeillaan rekrytointijärjestelmää mahdollisesti jossain järjestössä (esimies käyttää).</i></p> <p><i>Kehitetään perehdyttämistä.</i></p>

Taulukko 8: Rekrytoinnin kehittämisehdotukset.

7.1 Opinnäyte- ja kehittämistyön johtopäätökset

Opinnäyte- ja kehittämistyön tuloksia voidaan tarkastella niiden tavoitteiden kautta, joita olivat: 1) Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöissä (tehokkuus), 2) Sääste-
tään esimiesten ja muun henkilöstön työaikaa muiden tehtävien hoitamiseen (volyymin kasvu palveluihin ja kilpailuaseman parantuminen muihin palvelun tuottajiin verrattuna) sekä 3) Järjestöjen työvoiman saatavuuden turvaaminen nyt ja tulevaisuudessa (resurssien kehittymisen ja -hankinta työvoimapulaa uhkaavalla alalla). (Arhio 2007: 45; Johanson, Mattila & Uusikylä 1995: 11-15.) Kehittämistyön lähtötilanteen arviointi ja SWOT -analyysi tapahtuivat ennen kehittämistyön käynnistämistä, ollen ex ante arviointia (Mäntysaari 2001: 21). Kehittämistyössä on myös hyvin tavallista, että toimintaa arvioidaan sen aikana, tällöin puhutaan vuorovaikutuksellisesta arvioinnista, jonka tavoitteena on toiminnan parantaminen ja tehostaminen, kuten tässä työssä tapahtui (Pitkäranta 2010: 77; Varto 2005: 169). Kehittämistyön tulokset osoittavat, että verkostoyhteistyössä ja kumppanuudessa toimiminen on hyödyttänyt järjestöjä ja niiden työyhteisöjä (Adler 2001: 217-218; Pikka & Kess 2005: 35; Manka 2008: 36-38) sekä tuonut esiin Sijaispankin kehittämisehdotukset.

Rekrytoinnin kehittäminen järjestöjen yhteistyönä on hyvä tapa saada uutta työvoimaa äkillisissä ja ennalta tiedossa olevissa työvoimatarpeissa. Se toimii paremmin kuin aikaisempi tapa, kunhan sitä kehitetään tässä työssä esiin tulleiden kehitysehdotuksien mukaan. Ennakoivalla rekrytoinnilla onnistuttiin saamaan uusia sijaisia järjestöjen tarpeiden mukaisesti ja nopeasti, mikä tulos vahvistaa, että rekrytoinnin keskittäminen kannattaa. Se antaa paremmat mahdollisuudet toteuttaa palveluja, niihin kilpailijoihin nähden, joilla sijaisresursseja on niukasti (Miettinen 2005: 277; Arhio 2007: 45). Tulokset osoittavat, että Sijaispankin on laajennettava tiedottamista, jotta kaikilla (vakituksilla työntekijöillä ja sijaisilla) olisi sen toimintatavasta sekä järjestöistä riittävästi tietoa. Sijaisten saaminen vaikuttaa myös työhyvinvointiin, perustehtäviä pystytään tekemään paremmin ja lisävuorojen tekeminen vähenee. (Rekrytointiprojekti 2006; Seuturekry & Eteva 2010).

Tulokset osoittavat, että työaikaa jäi enemmän perustehtävien hoitamiseen, mutta ei oman työn - eikä asiakastyön kehittämiseen. Tähän vaikutti eniten se, että kehittämistyö toi työyhteisöihin paljon uusia sijaisia, joiden perehdyttämiseen kului se aika mikä rekrytoinnista oli vapautunut. Tuloksesta voidaan vetää johtopäätöksenä, että työyhteisön ja yksilöiden väliset ehkä vakiintuneetkin suhteet saattoivat vielä estää työntekijöiden sosiaalisen pääoman käyttöönottoa, jotta ne voitaisiin nähdä kehittämisen resurssina uudessa tilanteessa eli oman työn ja asiakastyön kehittämisessä (Nahapiet & Goshal 1998: 243-245). Työn kehittyminen ja kumppanuus voivat synnyttää muita kehittämiskohteita pitemmällä ajanjaksolla. Toiminta ja yhteistyö herätti kuitenkin kiinnostusta muissa järjestöissä, sillä kesäkuun alussa yhteistyöhön tuli yksi toimija lisää.

Sijaispankki onnistui turvaamaan ja täyttämään sijaistarpeet kiperissäkin tilanteissa. Tätä tulosta heikensi vain työyhteisöjen odotukset siitä, että kaikki sijaiset olisivat vähintään lähihoitajia. Vanhusasiakkaiden palveluiden toteuttamisen näkökulmasta ongelmia esiintyi kun sijaisella ei ollut riittävää osaamista, tai häneltä puuttui tarvittavaa koulutusta tai työkokemusta (Tuomaala 2010: 2-5). Tällaiset tilanteet aiheuttivat työyhteisöissä töiden uudelleen järjestelyjä ja veivät aikaa. Tulos osoittaa, että ennakkoon kehittämistyöstä arvioitu uhka sijaisten osaamisen puutteista toteutui. Kehittämistyön alussa järjestetyissä tiedottamistilaisuuksissa tämä tuotiin esiin ja siihen kehoitettiin varautumaan mm. tehtävien uudelleen jakamisella, mutta tilanteet yllättivät työyhteisöissä tästä huolimatta.

Järjestöjen palvelutuotanto saa lisäarvoa kumppanuudessa toteutetusta rekrytoinnin kehittamisestä kun se organisoituu siihen asiakasnäkökulman mukaisesti. Tämä näkökulma korostui kehittämistyön tuloksissa juuri asiakaspalvelussa sattuneiden virheiden ja poikkeamien kasvuna. Asiakkaan ei tulisi ”kärsiä” heikosta rekrytoinnista tai osaamisen puutteista. Tästä ovat vastuussa kaikki työntekijät, rekrytoinnin kehittäjät sekä järjestöjen ylin johto. Asiakasnäkökulmasta katsottuna jokaisen rekrytoinnin ja perehdyttämisen prosessin, toiminnon ja tehtävän - on tuotettava lisäarvoa toiminnan ketjussa ja ennen kaikkea asiakkaalle, ei heikentää sitä. (Virtanen & Wennberg 2009: 73-80.)

Huomattavaa on myös se, että rekrytointiyksikön Sijaispankin tehtäviin kuuluu yhteistyö eri tahojen kanssa, imagon ylläpitämiseen liittyvä työ ja perehdytyksen kehittäminen (Rekrytointi-projekti 2006). Tulos vahvistaa ajatusta, että järjestöjen suorituskyvyn parantamista johdetaan muutoksessa paremmin, kun kiinnitetään huomiota sen rakenteisiin ja prosesseihin. Tällöin kehittämisessä ovat mukana eri rajapinnoilla toimivat henkilöt niin johtajat, sijaiskoordinaattori, esimiehet kuin työntekijät. (Pakarinen 2007: 226-228.)

Keskitetyn ja selkeytetyn rekrytoinnin heikkoudet näkyvät tuloksissa. Ennakkorekrytointi kesää vasten saattoi heikentää luottamusta yhteistyöhön, mutta selkeää toimijoiden välille syntyvää kilpailua sijaisten saamisessa ei kuitenkaan ilmennyt. (Adler 2001: 227; Häkkinen 2010: 80; Manka 2008: 36-38). Kehittämistyön taustalla ollut oletus, että järjestöjen menestystekijät; oikea henkilöstörakenne, henkilöstön määrällinen riittävyys ja osaamisen oikein kohdennus (Lumijärvi 2002: 37), eivät tulosten mukaan täysin onnistuneet. Erityisesti sijaisten osaamisen vajeet ja perehdytyksen lisääntyminen nousivat avaintekijöiksi työyhteisöjen tehtävien hyvin hoitamisessa ja asiakkaan palvelussa. Virheet ja epäselvyydet työpaikoilla kasvoivat, ja veivät vakituisen henkilöstön työaikaa enemmän. Perehdyttämisen runsaus olisi toki voinut toteutua ilman Sijaispankkiakin, sillä kesäaika toi sijaisten rekrytointiin enemmän haasteita. Perehdyttämisen kehittäminen ja yhteistyö edellyttää kaikilta suurempaa sitoutumista. Tällöin järjestöt voivat saavuttaa Sijaispankin todellista lisäarvoa. (Stähle ym. 2000: 76-77; Adler 2001: 217-218; Kjelin & Kuusisto 2003: 20-22, 52.)

Vakituisten työntekijöiden ja sijaisten kehittämistyöstä antamat palautteet osoittavat myös, että kehittäminen tarkoittaa aina muutosta. Muutoksella halutaan yleensä parantaa jotakin toimintaa aikaisempaa paremmaksi tai luoda jotakin uutta, kuten tässä kehittämistyössä tavoiteltiin. Kehittäminen työyhteisöissä koetaan usein hankalaksi, jos työmäärä on liian suuri tai työ on kiireistä. (Green & Tones 2010: 20-21; Simström 2009: 211; Jyrkiäinen 2007: 226-228.) Tulokset osoittavat, millaisilla toimenpiteillä rekrytoinnin muutosta voidaan edelleen parantaa (output), jotta Sijaispankkitoiminta tyydyttäisi järjestöjä enemmän. Näitä toimenpiteitä ovat perehdyttämisen tukeminen uusin ohjeistuksin, sen kehittäminen työpaikoilla sekä sijaislistalla olevien henkilöiden priorisointi uuteen järjestykseen, jotta sijaishakuja voitaisiin tehdä ammattiryhmäkohtaisesti. Muita toimenpiteitä ovat tiedottamisen lisääminen niin työyhteisöjen suuntaan kuin sijaisillekin. (input, tietoa ja materiaalia). (Laamanen 2009: 21.) Järjestöjen työntekijöiden negatiivisten kokemusten kääntyminen positiivisiksi johtaa parhaimmillaan lisäksi työtyytyväisyyden, motivaation, itsenäisyyden ja organisaatioon sitoutumisen lisääntymiseen, kun taas negatiiviset kokemukset johtavat päinvastaiseen suuntaan (Green & Tones 2010: 20-21; Kupias & Peltola 2009: 20).

Selainohjelman käyttö työyhteisöissä voi olla yksi mahdollisuus talokohtaisten sijaisten haussa ja rekrytoinnin toteuttamisessa jatkossa. Oman tunnuksen käyttö poistaisi mahdollisten ”erillisten sijaislistojen” käytön, mutta toisaalta kumppanuuteen lähdettiin juuri sen ydinajatuksen mukaan, että poistetaan - ja kehitetään - sekä tehostetaan päällekkäisiä toimintoja (Kämäri 2006: 87,95; Niemelän 2002: 13; Andersson 1999: 229-230). Selainohjelman käyttö omista taloista käsin olisi tavallaan paluu aikaisempaan toimintatapaan. Ennakoiva rekrytointi olisi tällöin edelleen haaste - esimiesten olisi panostettava siihen aikaa. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2008: 46; Rekrytointi- projekti 2006).

Sijaispankin toiminnan jatkuminen antaa mahdollisuuden parantaa nyt tuloksista esiin nousevia kehittämis ehdotuksia. Sijaispankin kokeilua kannattaa jatkaa toiset puoli vuotta - jos senkin takia - että hajautettu rekrytointi on edelleen järjestöille rahallinen ja ajallinen investointi. Jatkoa puoltaa myös se, että organisaatiot, jotka ovat panostaneet ennakoivaan rekrytointiin, ovat pystyneet tyydyttämään parhaiten resurssitarpeensa (Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen, & Rantala 2008: 74-75; Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000: 137).

7.2 Ehdotukset jatkokehittämiseksi

Edellä esitettyjen Sijaispankin toiminnan arviointitulosten valossa rekrytoinnin kehittäminen ja työvoiman saatavuuden turvaaminen on ensisijaisen tärkeää toimintaa kaikissa vanhuspalveluissa. Rekrytoinnin kehittämisprosessin eri toimintoja voidaan tämän opinnäyte- ja kehittämistyön tuloksien mukaan edelleen kehittää, muun muassa vahvistamalla järjestöjen strategista henkilöstöjohtamista laatimalla henkilöstön osaamiskartoitus (myös sijaisille) ja sen

myötä henkilöstö - ja rekrytointisuunnitelma. Keskitetyissä henkilöstöratkaisuissa on lisäksi tärkeää, että kaikki perehdyttämisen kannalta oleellinen tieto on avainhenkilöillä tiedossa. Tiedon jakaminen uudelle työntekijälle ennakoon on myös paikallaan. Kaikkien kehittämissä mukana olevien organisaatioiden tiedot niiden toimintaympäristöstä ja - tavoista kootaan yhteen. Tervetuloa Sijaispankkiin - vihkon muodossa sitä on helppo jakaa. Työyhteisöissä voidaan perehdyttämiseen varautua myös tehtäväkohtaisten - ja työvuorokohtaisten ”työkorttien” tai asiakaskorttien valmistamisella (valokuvalla varustettu). Kun työvuoroon tulee uusi työntekijä, on häntä tällaisten ohjeiden avulla joustavampi perehdyttää. Henkilöstön perehdyttämiskoulutusta on lisäksi hyvä toteuttaa säännöllisin väliajoin. Erilaisina perehdyttämisen menetelminä voidaan käyttää muun muassa parityöskentelyä (mestari ja kisälli), mentorointia, opettamista, tutorointia tai coachingia (valmennusta). Rekrytoinnista vastaavan työntekijän työn tueksi voidaan suunnitella ja kuvata ”meidän hyvä” rekrytointiprosessi. (Lepistö 2005: 56-59; Leskelä 2005: 21 ja 177; Sydänmaanlakka 2008: 29 ja 56; Vaahtio 2005: 39-44.)

Rekrytoinnin keskittäminen useamman palveluntuottajan kesken on yksi ratkaisu, mutta myös muita keinoja on. Järjestötyönantajien on hyvä pohtia myös, miten esimerkiksi muita tukipalveluja voitaisiin kehittää yhdessä tai, mitä ammatillisesti vaativampia palveluja voitaisiin kehittää. Kun näkymät tulevaisuudesta ja osaamisen varmistamisesta alalla ovat synkkiä, niin yksi mahdollisuus on keskittää esim. sairaanhoitajien palveluja yhdessä. Nyt kokeiltu sijaisten rekrytoinnin kehittäminen järjestöjen yhteistyönä antaa kokemusta siitä, miten eri tukipalveluja voitaisiin kumppanuudessa viedä eteenpäin. Järjestöjen palvelutaloissa on omat ravitsemispalvelut, siivouspalvelut, kiinteistön kunnossapidon palvelut, toimistopalvelut jne. Mikään ei estä niiden keskittämistä ja kehittämistä yhdessä ja täten säästämään resursseja sinne, missä niitä eniten tarvitaan eli kasvavaan vanhusasiakastyöhön.

Suurimpia vanhustyön ja järjestöjen johtamisen haasteita tulevaisuudessa ovat henkilöstöresurssien varmistaminen, onnistuneen rekrytointipolitiikan hoitaminen, työn ja tehtävien sisällöllinen uudistaminen, osaamisen parantaminen ja työntekijöiden motivaation sekä työkyvyn ylläpitäminen (Mäkitalo & Ruotinen 2006: 30-32; Rannisto 2005: 68-69). Tämän opin- näyte- ja kehittämistyön yksi jatkokehittämisen kohde voisi olla henkilöstörakenteen kehittäminen siten, että työyhteisöissä kokeiltaisiin, miten tehtäviä voidaan muuttaa, jotta osaaminen olisi oikein kohdennettua. Tällaista kehityksen suuntaa tukee ensinnäkin se kun eläköitymisen seuraukset näkyvät toden teolla ja toiseksi se, että ikääntyvän väestön palvelutarpeet kasvavat. Koulutus kattaa vain murto-osan tarpeesta, eikä selvää suunnitelmaa ongelman hoitamiseksi ole tehty, vaikka sosiaali- ja terveysalan henkilöstötarve näkyy suurena jo nykyisin (MTV3 Kotimaan uutiset 3.12.2011; Tuomaala 2010: 8-12.)

Tähän problematiikkaan vaikuttavat myös vanhustenhuollon tiukka henkilöstömitoitus - ja ammattipätevyysvaatimukset. Henkilöstön on oltava vähintään lähihoitaja, apuhoitaja, pe-

rushoitaja tai vastaavan koulutuksen saanut (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2010:18-22; Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2011: 8-9.) Henkilöstömitoitusta vaaditaan sisällytettäväksi myös uuteen valmisteilla olevaan vanhustyön lakiin. Jos mitoitukset eivät toteutuisi, niin niistä seuraisi sanktiota palvelun tuottajille. (Guzenina-Richardson 2011, Turun Sanomat.) Tiukat mitoitukset saattavat estää vanhustyötä saamasta auttavia käsiä, vaikka alan avustaviin tehtäviin olisi saatavissa sitoutuneita vakituisia työntekijöitä ja sijaisia nyt työttöminä olevista, jotka ovat halukkaita myös kouluttautumaan näihin tehtäviin. Vaikka näköpiirissä ei juuri nyt olisikaan henkilöstötarvetta tai -rakenteen muutosta, niin tarvittavia työntekijöitä kannattaa järjestöjenkin lähestyä säännöllisesti, jotta työnantajan mielikuva säilyisi suotuisana (Valvisto 2005: 34; Uudistuva kuntatyö 2010).

7.3 Opinnäyte- ja kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys opinnäyte- ja kehittämistyössä on tärkeää. Eettisyyden periaatteena tässä kehittämistyössä oli järjestöjen osallistumisen vapaus, henkilöllisyyden suojaaminen ja luotettavuus. Ketään ei saanut vahingoittaa kehittämisessä. Kehittämistyöhön ja sen onnistumisen arviointiin osallistujia valittaessa tarkasteltiin, mikä on opinnäytetyön tekijän suhde heihin (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001: 39). Tärkeää oli, että tieto, jota aineiston kokoaminen tuottaa pidetään yleisellä tasolla ja esitetään yleisesti hyväksyttyjen tapojen mukaan. Tietoa ei luotu tyhjästä eikä väärennetty. Jo etukäteen punnittiin kehittämis- ja opinnäytetyön merkitystä ja seuraamuksia, päätyen johtopäätökseen, että työ on eettisesti oikea. (Mäkinen 2006: 11.)

Mukana oleville järjestöille ja niiden työntekijöille kerrottiin, mikä kehittämistyön ja opinnäytetyön tarkoitus sen eri vaiheissa on. Järjestöt olivat edustettuna kehittämistyön suunnitteluun ja seurantaan perustetussa ohjausryhmässä. Luottamusta haluttiin lisätä myös järjestöjen keskenään solmimalla kumppanuussopimuksella. Sopimuksen liitteenä kuvattiin kumppanuuden yhteiset arvot, pelisäännöt, kehittämisprosessi, toiminnan ohjeet sekä kustannukset. Sopimus vahvisti kehittämistyön eettisyyttä ja oli osapuolia velvoittava. Kumppanuudella haluttiin tietoisesti lisätä luottamusta verkostoon kuuluvien järjestöjen kesken sekä jokaisessa organisaatiossa. Osallistuvissa opinnäytetöissä eettiset ongelmat vähenevät, kun osapuolten laaja mukanaolo turvataan. Tässä kehittämistyössä jokaisesta mukana olevasta järjestöstä oli edustus niin suunnittelun vaiheessa, toteutuksessa kuin seurannassa ohjausryhmässä. Tällä vähennettiin sitä vaaraa, että kehittämis- tai opinnäytetyö tuottaisi jollekin osapuolelle kohutonta haittaa. Mukana olevat sitoutuvat tällöin paremmin. (Engeström 2004: 210.)

Tutkimusetiikka velvoittaa myös totuuden etsimiseen, tiedon luotettavuuteen ja tutkimuksen kohteena olevien ihmisarvon kunnioittamiseen (Kuula 2006: 21-39). Onnistuakseen ihmisten tulee siis toimia ekologisen järkevyyksikäsitteen mukaan, tehdä parhaansa, niin muutkin tekevät samoin. Parhaimmillaan tällainen ajattelu tuottaa yhteistoiminnallista tulosta ja uutta

toimintaa (Sihvola 2004: 246). Tähän opinnäytetyön tekijänä uskon ja halusin tuoda sen näkyviin kehittämistyössä. Opinnäytetyön tekijänä en kuitenkaan ollut eettisessä mielessä täysin vapaa, vaan jouduin koko työni ajan ottamaan huomioon osallistuvien järjestöjen arvot, toimintakulttuurin, yhteiskunnan normit sekä lainsäädännön. Yksi tärkeä eettinen perusta on myös, että opinnäytetyön tulokset pitävät paikkansa, ne voidaan tarkistaa, yleistää ja julkistaa ilman, että virheitä peiteltäisiin (Mäkinen 2006: 34 ja 102).

Laadullisen kehittämistyön tulosten luotettavuus (validiteetin) jaotellaan uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteisiin. Uskottavuudella tarkoitetaan, että opinnäytetyön tekijän on tarkistettava, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaa tutkittavien käsityksiä. Tässä kehittämistyössä uskottavuutta ja käytännön relevanssia pyrittiin varmistamaan kolmella tavalla. Ensinnäkin kehittämisverkoston ohjausryhmän työhön osallistumalla pyrittiin löytämään yhteiset tulkinnat prosessista ja kehittämistyön etenemisestä. Toiseksi yhteisten tiedotustilaisuuksien avulla pyrittiin välittämään tätä yhteistä tulkintaa. Kolmanneksi käsiteanalyysin avulla pyrittiin täsmentämään kehittämistyöhön liittyvien käsitteiden ja käytännön toiminnan vastaavuutta. (Eskola ja Suoranta 1998: 212-213) Verkoston onkin aina lähdettävä liikkeelle järjestöjen omien tavoitteiden ja verkostoaseman jäsentämisestä (Apilo, Hytönen & Valkokari 2009: 70-71). Kehittämistyössä tämä vaade täytettiin lähtötilannetta kartoitettaessa ja jo ensimmäisestä verkoston tapaamisesta lähtien. Työhön ei lähdetty sattumanvaraisesti, vaan sattumanvaraisuutta mm. kumppaneita valittaessa, jopa pienennettiin ennakolta, valitsemalla saman alan järjestöjä mukaan. Järjestöt olivat myös jo aikaisemmin tehneet mm. koulutusyhteistyötä.

Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja tutkimuskysymysten muodostaminen lisäävät työn luotettavuutta. Tutkimuskysymykset eivät olleet pelkästään tämän työn tekijän oman pohdinnan tulosta, vaan ne muodostuivat järjestöjen johtajien ohjausryhmässä esiin tuomien tavoitteiden mukaan. Näin tutkimuskysymykset rajasivat opinnäytetyön tavoitteita ja konkretisoivat työn toteuttamista sekä aineiston kokoamista käytännössä. Aineiston kokoamisessa käytettiin menetelmänä haastattelua kehittämistyön ohjausryhmään kuuluville, kyselyä työyhteisöille ja sijaisina olleille. Haastattelulla haluttiin vahvistaa kehittämistyön empiiristä tietoa ja lisätä siten tulosten luotettavuutta. Haastattelu litteroitiin sanatarkasti. Tulosten luotettavuutta varmisti myös se, että arviointiin osallistuivat kaikki kehittämisessä mukana olleet osapuolet, järjestöjen johto, työyhteisön työntekijät ja heidän sijaisensa. Kehittämistyön tuloksena syntyneen opinnäytetyön rakenteen validiteettia pyrittiin lisäämään tarkistuttamalla kehittämis-työn lähtökohtien -, kehittämistyön etenemisen - ja tulosten kuvaukset kehittämistyössä mukana olevilla henkilöillä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että tutkimuksen tulokset ovat laajemmin perusteltavissa. Toisaalta pienestäkin kehityssuunnasta voi tehdä yleisempiä johtopäätöksiä yleisen teorian avulla. Yin (2003: 33-39.)

Luotettavuutta lisää myös se, että tuloksissa näkyy se, että alkuperäinen tavoitteen asettelu on ollut realistinen. Kaikkea mahdollista ei yksittäisessä kehittämistyössä kuitenkaan voida saavuttaa, joten jotkin tulokset ovat näkymättömämpiä kuin toiset. Tulokseksi voidaan lukea jo pelkästään verkostoituminen siksi, että toimijat yli järjestörajojen tietävät, mitä toisessa järjestössä tapahtuu. Tieto voi olla siis yhteistyön kannalla merkittävää, vaikka sitä ei millään mittareilla voisi kehittämistyön tulokseksi kirjatakkaan. Kehittämistyöhön osallistuneiden vastauksissa saattaa myös välittyä tarve ja halu kehittämistyöhön, ja se voi joissakin vastauksissa esiintyä erilaisina työnkuvina sekä kiireeseen tai ajan puutteeseen vetoavina kuvauksina, jotka edellyttävät enemmän aikaa. Ajan varaaminen muutosprosessin läpiviemiselle onkin tärkeää, koska kehittämistyö arjen työympäristöissä liittyy usein perustehtävien resursseihin ja niiden sopeuttamiseen. (Sulkunen 2006: 17-35; Lohiniva 2006: 8.) Kehittämistyön sopeuttaminen syvemmälle työyhteisöihin lisäisi luottamusta itse kehittämiseen. Sopeuttamisen mahdolliset puutteet eivät kuitenkaan heikentäneet opinnäytetyön tulosten luotettavuutta.

Kehittämistyön luotettavuutta lisää jos sen tulokset voidaan toistaa ja päästä samaan tulokseen (Gummesson 2000: 91; Solatie 1997: 65). Kehittämisprosessien vaiheiden täsmällisellä dokumentoinnilla pyrittiin mahdollistamaan tutkimuksen toistettavuus ja samojen tulosten saavuttaminen (Yin 2003: 33-39). Toistettavuuden edellytys (reliabiliteetti) liittyi ensisijaisesti kehittämisprosessin, arviointi- ja analyysimenetelmien sekä tiedon keräämisen läpinäkyvyyteen. Kehittämistyön toistettavuuden kannalta oli tärkeää, että tutkimusaineisto muokattiin sellaiseen muotoon, että se on kehittämistyön ohjaajien saatavilla ja tarkistettavissa. Tulosten analyysi tehtiin vain tämän kehittämistyön aineistosta eikä esim. aikaisemmin tuotetusta aineistosta. (Cutler 2004: 370.)

Kehittämistyössä tulee löytää kaikki mahdolliset kompastuskivet, jotta toimintaa voidaan kehittää odotuksien mukaiseksi ja edelleen paremmaksi. Kehittämistyö ei ole onnistunut kovin hyvin jos arvioinnin tuloksena on, että kaikki on mennyt hyvin tai kukaan ei osaa vastata arviointikysymyksiin. Tärkeää on se, että niin sijaisena toimivat kuin vakituiset työntekijät saavat vaikuttaa kehittämistyöhön. Sijaispankin kehittämistyössä tähän päästiin, sillä kaikki kehittämisen osapuolet saivat mahdollisuuden kertoa mielipiteensä kokemuksistaan ja tehdä ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Toisaalta laadullisen aineiston yleistettävyyden sijasta pitäisi puhua tulosten suhteuttamisesta eli siitä, missä suhteessa tutkija olettaa tai väittää tutkimuksensa kuvaavan ilmiötä laajemmin kuin kyseisen aineiston osalta. Yleistettävyyteen liittyen kehittämistyön rajauksiakin kohtaan voidaan siis esittää kritiikkiä. Kehittämistyössä tulosten tarkastelu rajattiin koskemaan keskitetyn sijaisten rekrytoinnin toimivuutta, sen vaikutuksia henkilöstön työajankäyttöön ja sijaisten (työntekijöiden) saatavuuteen. Tämän perusteella ei ehkä voida tehdä tulkintaa, että samanlainen kehittämistoiminta voitaisiin toteuttaa erilaisissa kehitystilanteissa olevilla toimialoilla, pienemmillä resursseilla, pienemmissä yksiköissä tai -verkostoissa. (Alasuutari 1995: 250)

7.4 Pohdintaa opinnäyte- ja kehittämistyön prosessista

Kehittämistyön prosessin eteneminen oli mielenkiintoinen polku. Kun työ on pääosassa itse kehittämisessä, osa omaa työtäni eli projektia ja osa niukkaa vapaa-aikaa (työn ohessa opiskelun myötä), saattaa käydä niin, että tavoitteet hämärtyvät ja kyllästymispiste kehittämisessä lähestyy yllättäen. Näin minulle kävi kun kirjoitin johtajien arviointifoorumin tuloksia auki. Kun kehittämisen kohteena on toisten työ, niin saattaa joskus tuntua, että se on työlästä.

Järjestöjen innokkuus lähteä mukaan tällaiseen kehittämistyöhön on uutta minulle, sillä olen ymmärtänyt, että kehittämiseen halutaan useimmiten ulkopuolinen ihminen ja kokonaan järjestöjen ulkopuolista rahoitusta. Toisaalta ulkopuolinen rahoitus toteutuikin kehittämistyön koordinoinnin myötä, mutta pääosissa tässä kehittämistyössä olivat kuitenkin järjestöt itse, joten työ toteutui hyvin työelämälähtöisesti. Kehittämistyössä ei päästy eroon sille alussa esitetyistä uhkista, vaan juuri ne toteutuivat ja heikkoudet tulivat esiin. Tulos on hyvä, sillä kehittämisen kompastuskivet on löydettävä, jotta ne voitaisiin jatkossa poistaa tai minimoida mahdollisimman pieneksi.

Tämä opinnäytetyö toteuttaa omalta osaltaan tavoitettani opiskella ylempi korkeakoulutasoinen tutkinto. Ajatukseni opiskelun aloitusvaiheessa olivat, että haluan oppia lisää ja, että pystyisin kilpailemaan maistereiden kanssa paremmista työpaikoista vielä yli 50 -vuotiaana. Tämä tavoite on yhdeltä osaltaan toteutunut. Olen vahvempi tiedoissani, asiantuntijuudessa ja ammatillisuudessani sekä pystyn myös kaikkea oppimaani soveltamaan tulevaisuudessa. Työni lopuksi ja yhteistyön vanhustyön resurssien kehittämisen hyväksi haluan tuoda esiin elämänmottoni, joka sopii tähän työhön erinomaisesti ja on seuraava: Descartes on todennut, että ”Sattuu välillä niin, että kun yhtä etsii niin toista löytää”, niin kävi tässä työssä. Etsimme lopullista ratkaisua järjestöjen sijaisten rekrytoinnin helpottamiseksi, mutta toista löytyi. Uhat on ensin voitettava ja heikkoudet käännettävä vahvuudeksi. Niistä päästään kun vain löytyy rohkeutta ja uskallusta myöntää ne ja voimaa lähteä kehittämään heikkoja kohtia uudella vauhdilla. Tämän kehittämistyön tulokset puhuvat sen puolesta. Kehittämistyötä on vietävä eteenpäin, erityisesti vanhusten palvelujen turvaamiseksi jatkossa.

Lähteet

- Adler, P S. 2002. Social capital: prospect for a new concept. *Academy of Management Review* 2002. Vol. 27, No. 1, pages 17-40.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos 1995. Tampere: Vastapaino.
- Anderson, P. 1999. Complexity Theory and Organization Science, *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, pages 216-232.
- Apilo, T., Hytönen, H. & Valkokari, K. 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. VTT. Tiedotteita Research Notes 2490. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaustutkimus rakennuspuuteollisuuden verkostosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. 59. Jyväskylä University Printing house. Viitattu 28.11.2011. <<https://jyx.jyu.fi/dspacewebapp/bitstream/123456789/13198/1/9789513930479.pdf>>
- Cravens, D W., Shipp, S H. & Cravens, K S. 1993. Analysis of cooperative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing* 1993, No. 1, pages 55-70.
- Cutler, A. 2004. Methodical failure: the use of case study method by public relations researchers. *Public Relations Review* 2004, Vol. 30, pages 365-375.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Viitattu 30.3.2011. http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyovoima/Tyovoimarakenteen_muutos.php
- Engeström, Y. 2004. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Green, J. & Tones, K. 2010. Health promotion, planning and strategies. 2nd ed. London: SAGE Publications Ltd. 2010.
- Guzenina-Richardson, M. 2011. Turun Sanomat. Vanhustenhoito kuntoon uhkasakoilla. Viitattu 6.12.2011. <http://www.hs.fi/politiikka/Guzenina-Richardson+TSlle+Vanhustenhoito+kuntoon+uhkasakoilla/a1305550677657>
- Haikala, I. & Märijärvi, J. 2006. Ohjelmistotuotanto. 11. painos. Helsinki: Talentum.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Publishing Oy. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Halmeenmäki, T. 2010. Kunta-alan eläkepoistuman haasteet ja ratkaisumallit. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heinonen, E., Hämäläinen, K., Räisänen, H., Sihto, M. & Tuomala, J. 2004. Mitä on työvoimapolitiikka? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heponiemi, T., Sinervo, T., Räsänen, T., Vänskä, J., Halila, H. & Elovainio, M. 2008. Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys - laaja kohorttitutkimus -hankkeen loppuraportti. *Stakes raportteja* 35/2008. s. 28. Helsinki.

Hyvä-hanke strategiaraportti. 2011. Työvoiman saatavuuden turvaaminen kehittyvälle ja kasvavalle sosiaali- ja terveysalalle. Työvoimafoorumin näkemyksiä ja toimenpide-ehdotuksia. Helsinki: T-Media.

Häkkinen, R. 2010. Yksittäisestä matkailuyrityksestä yritysten väliseen yhteistyöhön- Aluekehityksen mahdollisuuksia etsimässä Case: Peurungan matkailualue. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Junnila, K. & Honkaniemi, J. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Työterveyslaitoksen kyselytutkimus. Viitattu 20.3.2011. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/Documents/Organisaatioiden%20rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t.pdf.

Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Jyrkiäinen, A. 2007. Verkosto opettajien tukena. Tampere: Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit. Kyselytutkimuksen raportti 2007. Helsinki: Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry.

Jääskeläinen, K. 2001. Strategic Questions in the Development of Interactive Television Programs. Dissertation. Helsinki: University of Arts and Design (Uiah).

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Koivisto, T. & Ahmaniemi, R. 2001. Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Raportteja 15. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma.

Koskimaa, T. 2006. Rekrytointia kunnallisessa liikelaitoksessa. Hoitotyön vuosikirja 2006. Ihmisten voimavarojen johtaminen. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus Oy. HYY Yhtymä.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

KvantiMOTV. 2011. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 29.8.2011. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Kämäri, V. 2010. Kumppanuusohjelman strateginen johtaminen - Monitapaustutkimus puolustushallinnossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Laatu-keskus Excellence Finland. Espoo: Redfina.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S. & Nikkonen, M. (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY, s. 21-43.

Lepistö, I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

- Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky- osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy, s. 9-28.
- Lohiniva, V. 2006. Osaamisen johtamista seutukunnallisena yhteistyönä Pohjois-Suomessa - Hyvinvointipalveluissa tarvittavan osaamisen turvasaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kever 1/2006.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY
- Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Hoitotyön vuosikirja 2008, vetovoimainen terveydenhuolto. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus.
- Miettinen, M. 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Vuori, Jari (toim.), Terveys ja johtaminen, terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY, s. 260 - 277.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.
- MTV3. Kotimaan uutiset. 3.12.2011. Viitattu 5.12.2011.
<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/12/1453736/hoitoalan-elakepommitikittaa-jo---235-000-uutta-tekijaa-tarvitaan>
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkitalo, R. & Ruotinen, J. 2006. Julkisen talouden kestävyys ja palvelutuotannon tuottavuus. Valtiovarainministeriö. Kansantalouselosasto.
- Mäntysaari, M. (toim.) 2001. Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Stakes. FinSoc Työpapereita 3/2001.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. The Academy of Management Review 1998, Vol. 23, No.2, pages 242-266.
- Nevala, S. 2006. Tällaista se on hoitoalan todellisuus. Selvitys vanhustyössä toimivien lähi- ja perushoitajien työstä ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus, rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Onnistunut projekti. 2008. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liiton projektikäsikirja. Helsinki: Kehittyvät vanhuspalvelut julkaisuja 1/2008. Helsinki: Kopio Niini Oy.
- Paija, L. 2002. Yritysverkostot: miksi, miten - ja miksi ei? Teoksessa Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella toim. Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P., Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2 painos, s. 28-60.
- Pakarinen, T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki: Kuntaliitto.

- Palo, L. 2011. Kysymystyydit. Luentomonisteet. Laurea Yamk. Tikkurila. 5.3.2011.
- Palosuo, Y. 2009. Työllistymisen ja työllistämisen edellytykset. Tapaustutkimus työsuhteen muotoutumisesta pk-yrityksessä. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Pikka, V. & Kess, P. 2005. Liiketoimintaa tukeva verkosto. ICT-toimiala Oulussa. Helsinki. Viitattu 8.8.2011.
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopan_kki/julkaisut/raportti37.pdf.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen työkirja. Satakunnan AMK. Viitattu 29.8.2011.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Aikuiskasvatussarja. Porvoo: WSOY
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntienstrategia-prosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampereen yliopistopino. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 427. Viitattu 26.9.2011.
<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>
- Rekrytointi-projekti. 2006. Terveystenhoito henkilöstön Rekrytointi-projektin loppuraportti. 2006. Etelä-Savon Sairaanhoidopiiri ja Mikkelin kaupunki.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa - Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere: Talentum.
- Salminen, A. 2006. Rekrytointi osana terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Yhteiskunnallisen tiedekunnan pro gradu tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Seuturakry. & Eteva. 2010. Seuturakry/Eteva tiedote 14.1.2010. Viitattu 5.1.2011
http://www.eteva.fi/blogit/eteva-ajankohtaista/Seuturakry_Eteva_tiedote_20100114.pdf
- Sihvola, J. 2004. Maailmankansalaisen etiikka. Helsinki: Otava.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Aktateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatus-tieteiden laitos.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2011. Vanhusten ympärivuorokautisten palvelujen valvonta Valviran kysely palvelua tuottaville yksiköille maaliskuussa 2011. Helsinki: Valvira.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2010. Vanhusten ympärivuorokautisen sosiaalihuollon palvelut. Toimintayksiköihin tehdyn kyselyn tulokset ja valvonnan jatkotoimenpiteet. Selvityksiä 3:2010. Helsinki: Valvira.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008-2011 julkaisuja 6. Helsinki: Yliopistopaino.
- Stähle, P. ja Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia sarja. Porvoo: WSOY.
- Sulkunen, P. 2006. Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala, K & Sulkunen, P. (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Tampere: Gaudeamus, s.17 - 38.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tiainen, P. 2007. Työvoima 2025-raportti. Työpoliittinen tutkimus 325/2007. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tuomaala, M. 2010. Rekrytointiongelmien sekä työvoiman kysyntä - ja tarjonta työ- ja elinkeinotoimistoissa. Työ- ja elinkeinoministeriö selvityksiä 10.11.2010. s. 1-6.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vaarama, M. & Noro, A. 2005. Vanhusten palvelut. Suomalaisten terveys. Viitattu 30.3.2011. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00058.

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vallin strategia. 2010. Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto strategia- sekä Huomisen haasteet asiakirja. Helsinki:

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Lahti: Elan Vital.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna - Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus 283 / 2005, Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, E. & Hernesniemi, H. 2005. Klusterin evoluutio Prosessikuvaus. Teknologia katsaus 174/2005.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vornanen, R. 1995. Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen. Kuopion yliopiston julkaisu- ja E. Yhteiskuntatieteet 24. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Vuorinen, R. & Mc Breen, J. 2006. ”Ihmisen kokoinen työpaikka” rekrytoinnin haasteena. Pro terveys 2006. Vol 34. No. 1. s. 10-11.

Yin, R K. 2003. Case Study Research: Design and Methods, 3rd. London: Edition. Sage Publications.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäyte- ja kehittämistyön prosessi.	18
Kuvio 2: Sijaisten rekrytoinnin kehittämisverkosto.	19
Kuvio 3: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulos tavoitteen 1 mukaan.	29
Kuvio 4: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulos tavoitteen 2 mukaan.	30
Kuvio 5: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulos tavoitteen 3 mukaan.	31
Kuvio 6: Työntekijöiden arvio siitä, pitäisikö Sijaispankin toimintaa jatkaa.	31
Kuvio 7: Sijaisten arvioinnin tulos tavoitteen 1 mukaan.	33
Kuvio 8: Sijaisten arvioinnin tulos tavoitteen 2 mukaan.	34
Kuvio 9: Sijaisten arvio siitä, pitäisikö Sijaispankin toimintaa jatkaa.	34

Taulukot

Taulukko 1: Sijaisten rekrytointiin panostaminen, ennen kehittämistyön aloitusta.....	15
Taulukko 2: Ohjausryhmän SWOT -analyysin tulokset.....	16
Taulukko 3: Sijaispankin käynnistämisen toimenpiteet.	20
Taulukko 4: Arviointikriteerien merkitys.	24
Taulukko 5: Työntekijöiden perustelut kysymykseen, pitäisikö Sijaispankkia jatkaa.	32
Taulukko 6: Sijaisten perustelut kysymykseen, pitäisikö Sijaispankkia jatkaa.	34
Taulukko 7: Sijaishaun tuloksia huhti- syyskuun ajalta.	37
Taulukko 8: Rekrytoinnin kehittämis ehdotukset.	38

Liitteet

Liite 1: Opinnäyte- ja kehittämistyön aikataulu	55
Liite 2: Ohjausryhmän arviointifoorumin teemat ja kysymykset	56
Liite 3: Arviointikysymykset työyhteisöille	57
Liite 4: Arvioinkysymykset sijaisille	58
Liite 5: Työyhteisökyselyn arviointikriteerit	59
Liite 6: Sijaisten kyselyn arviointikriteerit	61
Liite 7: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulokset.....	62
Liite 8: Sijaisten arvioinnin tulokset.....	63

Liite 1: Opinnäyte- ja kehittämistyön aikataulu

Opinnäyte- ja kehittämistyön eteneminen	Toteutus	Vanhustyön rekrytoinnin kehittäminen Sijaispankissa	2010 Marras	2010 Joulu	2011 Tammi	2011 Helmi	2011 Maalis	2011 Huhti	2011 Touko	2011 Kesä	2011 Heinä	2011 Elo	2011 Syys	2011 Loka	2011 Marras	2011 Joulu	2012 Tammi	2012 Helmi
		Resurssiselvitys/Nykytilan kartoitus																
		Lähtökohtien analysointi /Tavoitteiden asettaminen																
		Kokeilun sisällön määrittely /Arvokeskustelu Kumppanuussopimusten laatiminen																
		Toiminnan suunnittelu ja seuranta (ohjausryhmä)																
		Sijaiskoordinaattorin rekrytointi ja perehdytys																
		Arviointitietojen kokoaminen Sijaisten välittäminen																
		Tiedottaminen ja arviointi																
		Tavoitteiden täytyminen																
		Tulosten yhteenveto, analysointi ja johtopäätökset																
		Tulosten raportointi																
		Tulosten julkistaminen ja toiminnan mahdollinen vakinaistaminen																
		Opinnäytetyön julkistaminen																

Julkaisu 14.2. 2012 (vakiinuttamisen päätös 31.5.2012 mennessä)

Liite 2: Ohjausryhmän arviointifoorumin teemat ja kysymykset

Teemat noudattelevat kehittämistoiminnalle asetettuja tavoitteita.

Teema nro 1.

Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.

Miten mielestänne rekrytoinnin keskittäminen on onnistunut?

Lisäkysymyksiä keskustelun edetessä.....

Teema nro 2.

Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.

Miten esimiesten ja muun henkilöstön työajan käyttö on muuttunut?

Onko se muuttunut?

Lisäkysymyksiä keskustelun edetessä.....

Teema nro 3.

Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.

Kuinka hyvin järjestönne on saanut sijaisia/työvoimaa ”Sijaispankkikokeilun” aikana?

Onko kumppanuus hyvä tapa turvata työvoiman saatavuutta?

Mikä muu tapa mielestänne turvaisi työvoiman saatavuutta järjestöihin?

Lisäkysymyksiä keskustelun edetessä.....

Vapaa keskustelu aiheesta

Mitä muuta sinulle tulee mieleen tähän astisesta sijaisten rekrytoinnin kehittämisestä?

Liite 3: Arviointikysymykset työyhteisöille

”Sijaispankkikokeilun” onnistumisen arviointi

Koivupirtin säätiö, Kotipirtti ry, Nurmikoti, Pirkanmaan Senioripalvelut Oy, Tampereen Ensi- ja Turvakoti ry:n Petsamokoti ja Tampereen Naisyhdistys ry ovat kokeilleet järjestöjen sijais-toiminnan keskittämistä ”Sijaispankissa”. Kokeilu alkoi 4.4.2011 ja päättyi 31.12.2011. On aika arvioida kokeilun onnistumista, joten toivomme sinun vastaavan alla oleviin väittämiin kokemuksesi ja mielipiteesi mukaan.

”Sijaispankin” kehittämiselle asetettiin kokeilun alussa seuraavat tavoitteet:

1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.
2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoi-vaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.
3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.

5 = Olen täysin samaa mieltä, 4 = Olen jonkin verran samaa mieltä, 3 = Olen jonkin verran eri mieltä, 2 = Olen täysin eri mieltä ja 1 = En osaa sanoa.	5	4	3	2	1
Sijaispankkikokeilun kaikki tavoitteet on saavutettu erinomaisesti.					
Sijaispankki tukee työyhteisöjen toimintaa.					
Sijaispankin toiminta on lisännyt huomattavasti luovuutta.					
Tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin.					
Käytetyt sijaistenvälittämisen menetelmät ovat toimineet erinomaisesti.					
Kokeilussa mukana olevat työnantajat ovat sitoutuneet yhteistyöhön erinomaisesti.					
Järjestöjen/Työnantajien luottamus toisiaan kohtaan lisääntyi paljon kokeilun aikana.					
Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut erinomaisesti.					
Viikonlopun sijaislista toimii erinomaisesti.					
Uusien sijaisten perehdyttäminen sujui erinomaisesti.					
Sijaiskoordinaattori välitti tarvitsemamme sijaiset kiitettävästi.					
Sijaispankin toiminta on erittäin avointa jokaisen mukana olevan työpaikan suuntaan.					
Uusia sijaisia on saatu erittäin hyvin.					
Sijaispankki on antanut erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää asiakas- (vanhus) työtä.					
Sijaispankin toiminnan myötä meillä on ollut mahdollisuutta kehittää perehdyttämistä.					
Sijaispankin pelisäännöt ovat olleet erittäin selkeät.					
Sijaispankin toiminta on hyödyntänyt työyhteisöjä paljon enemmän kuin aikaisempi toimintatapa.					
Sinulla on ollut erinomaiset mahdollisuudet kehittää sijaisten välittämisen toimintaa.					
Sijaispankki antoi erinomaiset mahdollisuudet kehittää omaa työtä.					
Internetpohjaisesta rekrytointiohjelmasta on ollut erittäin suuri hyöty sijaisten saamisessa.					
Mitä muuta haluat sijaispankin toiminnasta kertoa? Mitä se opetti sinulle, kehitysideita tai kompastuskiviä.					
Mitä mahdollisesti uutta työyhteisösi kehitti sijaispankkikokeilun aikana?					
Pitäisikö sijaispankkitoimintaa järjestöjen yhteistyönä jatkaa?	Kyllä		Ei		
Perustele vielä edellinen valintasi. Miksi Kyllä? tai Miksi Ei?					

Liite 4: Arvioinkysymykset sijaisille

”Sijaispankkikokeilun” onnistumisen arviointi

Koivupirtin säätiö, Kotipirtti ry, Nurmikoti, Pirkanmaan Senioripalvelut Oy, Tampereen Ensi- ja Turvakoti ry:n Petsamokoti ja Tampereen Naisyhdistys ry ovat kokeilleet järjestöjen sijais-toiminnan keskittämistä ”Sijaispankissa”. Kokeilu alkoi 4.4.2011 ja päättyi 31.12.2011. On aika arvioida kokeilun onnistumista, joten toivomme sinun vastaavan alla oleviin väittämiin kokemuksesi ja mielipiteesi mukaan.

”Sijaispankin” kehittämiselle asetettiin kokeilun alussa seuraavat tavoitteet:

1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.
2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoi-vaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.
3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.

5 = Olen täysin samaa mieltä, 4 = Olen jonkin verran samaa mieltä, 3 = Olen jonkin verran eri mieltä, 2 = Olen täysin eri mieltä ja 1= En osaa sanoa.	5	4	3	2	1
TAVOITE 1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.					
TAVOITE 3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.					
Perehdyttäminen työpaikoilla on onnistunut erinomaisesti.					
Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut erinomaisesti.					
Työtehtävien välittäminen Sijaispankista tekstiviesteillä on toiminut erittäin hyvin.					
Kiertäminen eri työyhteisöissä sopii minulle erittäin hyvin.					
Olen saanut tehdä sijaisuuksia järjestöissä paljon.					
Työyhteisöt ovat ottaneet sinut erittäin hyvin vastaan.					
Palvelutalojen asukkaat ovat ottaneet sinut vastaan erittäin hyvin.					
Tehtävät työpaikoilla ovat vastanneet hyvin osaamistasi.					
Miten kehittäisit Sijaispankin toimintaa?					
Pitäisikö sijaispankkitoimintaa mukana olevien työpaikkojen yhteistyönä jatkaa?	Kyllä		Ei		
Perustele vielä edellinen valintasi. Miksi Kyllä? tai Miksi Ei?					
Mitä muuta haluat sanoa Sijaispankin toiminnasta?					

Liite 5: Työyhteisökselyn arviointikriteerit

Arviointi-asteikko	Olen täysin samaa mieltä (5)	Olen jonkin verran samaa mieltä (4)	Olen jonkin verran eri mieltä (3)	Olen täysin eri mieltä (2)	En osaa sanoa (1)
TAVOITE 1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.					
1.1.	Kriteerit	Kokeilussa mukana olevat työnantajat ovat sitoutuneet yhteistyöhön erinomaisesti.	Kokeilussa mukana olevat työnantajat ovat sitoutuneet yhteistyöhön jonkin verran .	Kokeilussa mukana olevat työnantajat ovat sitoutuneet yhteistyöhön tyydyttävästi.	Kokeilussa mukana olevat työnantajat ovat sitoutuneet yhteistyöhön heikosti.
1.2.		Sijaispankin toiminta on erittäin avointa jokaisen mukana olevan työpaikan suuntaan.	Sijaispankin toiminnan avoimuudessa on hieman parannettavaa.	Sijaispankin toiminnan avoimuudessa on paljonkin parannettavaa.	Sijaispankin toiminta ei ollut ollenkaan avointa.
1.3.		Järjestöjen/Työnantajien luottamus toisiaan kohtaan lisääntyi paljon kokeilun aikana.	Työnantajien/Järjestöjen luottamus toisiaan kohtaan lisääntyi jonkin verran kokeilun aikana.	Työnantajien/Järjestöjen luottamus toisiaan kohtaan lisääntyi vähän kokeilun aikana.	Työnantajien/Järjestöjen luottamus toisiaan kohtaan ei lisääntynyt kokeilun aikana.
1.4.		Sijaispankin toiminta on hyödyntänyt työyhteisöjä paljon enemmän kuin aikaisempi toimintatapa.	Sijaispankin toiminta on hyödyntänyt järjestöjä jonkin verran enemmän kuin aikaisempi toimintatapa.	Sijaispankin toiminta on hyödyntänyt järjestöjä vähän aikaisempaan toimintatapaan verrattuna.	Sijaispankin toiminta ei ole hyödyntänyt järjestöjä yhtään enempää kuin aikaisempi toimintatapa
1.5.		Sijaispankki tukee työyhteisöjen toimintaa.	Sijaispankki on tukenut jonkin verran työyhteisöjen toimintaa.	Sijaispankki on tukenut hyvin vähän työyhteisöjen toimintaa.	Toiminta ei ole ollut järjestölähtöistä.
TAVOITE 2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaika rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.					
2.1.	Kriteerit	Sijaispankin toiminta on lisännyt huomattavasti luovuutta.	Sijaispankin toiminta on lisännyt jonkin verran luovuutta.	Sijaispankin toiminnan lisäksi luovuutta vain vähän.	Sijaispankin toiminta ei lisännyt luovuutta.
2.2.		Uusien sijaisten perehdyttäminen sujui erinomaisesti.	Uusien sijaisten perehdyttäminen sujui suht hyvin.	Uusien sijaisten perehdyttäminen sujui tyydyttävästi.	Uusien sijaisten perehdyttäminen sujui heikosti.
2.3.		Sijaispankin toiminnan myötä meillä on ollut mahdollisuutta kehittää perehdyttämistä.	Sijaispankin toiminnan myötä olemme voineet kehittää jonkin verran perehdyttämistä.	Sijaispankin toiminnan myötä olemme vain vähän kehittäneet perehdyttämistä.	Sijaispankin toiminta ei ole edesauttanut perehdyttämisen kehittämistä.
2.4.		Sijaispankki on antanut erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää asiakas- (vanhus) työtä.	Sijaispankki on antanut melko hyvät mahdollisuudet kehittää asiakas- (vanhus) työtä.	Sijaispankki on antanut vähän mahdollisuuksia kehittää asiakas- (vanhus) työtä.	Sijaispankki ei ole antanut mahdollisuuksia kehittää asiakas- (vanhus) työtä.
2.5.		Sijaispankki antoi erinomaiset mahdollisuudet kehittää omaa työtä.	Sijaispankki antoi hyvät mahdollisuudet kehittää omaa työtä.	Sijaispankki antoi tyydyttävät mahdollisuudet kehittää omaa työtä.	Sijaispankki antoi heikot mahdollisuudet kehittää omaa työtä.
2.6.		Internetpohjaisesta rekrytointiohjelmasta on ollut erittäin suuri hyöty sijaisten saamisessa.	Internetpohjaisesta rekrytointiohjelmasta on ollut jonkin verran hyötyä sijaisten saamisessa.	Internetpohjaisesta rekrytointiohjelmasta on ollut vain vähän hyötyä sijaisten saamisessa.	Internetpohjaisesta rekrytointiohjelmasta ei ole ollut lainkaan hyötyä sijaisten saamisessa.

TAVOITE 3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.						
3.1.	Kriteerit	Tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin.	Tuloksia voidaan hyödyntää jonkin verran.	Tuloksia ei voida hyödyntää laajemmin.	Tuloksia ei kannata laajentaa.	
3.2.		Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut erinomaisesti.	Tiedottaminen onnistui suhteellisen hyvin.	Tiedottaminen onnistui tyydyttävästi.	Tiedottaminen ontui ja oli vähäistä.	
3.3.		Sijaispankin pelisäännöt ovat olleet erittäin selkeät.	Sijaispankin pelisäännöissä olisi ollut jonkin verran tarkennettavaa.	Sijaispankin pelisäännöt olivat jonkin verran epäselviä ja muuttuivat kokeilun edetessä.	Sijaispankin pelisäännöt olivat yleensä epäselviä.	
3.4.		Käytetyt sijaistenvälittämisen menetelmät ovat toimineet erinomaisesti.	Käytetyt sijaisten välittämisen menetelmät ovat toimineet hyvin.	Käytetyissä sijaisten välittämisen menetelmissä oli parannettavaa.	Käytetyt sijaisten välittämisen menetelmät eivät ole toimineet.	
3.5.	Kriteerit	Sijaiskoordinaattori välitti tarvitsemamme sijaiset kiitettävästi.	Sijaiskoordinaattori välitti tarvitsemamme sijaiset melko hyvin.	Sijaiskoordinaattori toimitti tarvitsemamme sijaiset hieman puutteellisesti.	Sijaiskoordinaattori välitti tarvitsemamme sijaiset huonosti.	
3.6.		Uusia sijaisia on saatu erittäin hyvin.	Uusia sijaisia saatiin melko hyvin.	Uusia sijaisia on saatu melko heikosti.	Uusia sijaisia ei ole saatu.	
3.7.		Viikonlopun sijaislista toimii erinomaisesti.	Viikonlopun sijaislista toimi melko hyvin.	Viikonlopun sijaislista vaati paljon soittelua, se ei toiminut niin hyvin kuin.	Viikonlopun sijaislista toimi heikosti, se vaati samanlaista soittelua kuin aikaisemmin.	
4. Yleisarvosana						
4.	Kriteerit	Sijaispankkikokeilun kaikki tavoitteet on saavutettu erinomaisesti.	Suurin osa sijaispankkikokeilun tavoitteista on toteutunut.	Vain pieni osa sijaispankkikokeilun tavoitteista on toteutunut.	Sijaispankkikokeilun tavoitteet eivät ole toteutuneet ja ne ovat olleet epärealistiset.	

Liite 6: Sijaisten kyselyn arviointikriteerit

Arviointi-asteikko		Olen täysin samaa mieltä (5)	Olen jonkin verran samaa mieltä (4)	Olen jonkin verran eri mieltä (3)	Olen täysin eri mieltä (2)	En osaa sanoa (1)
TAVOITE 1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.						
2.6 ja 3.5	Kriteerit	Työtehtävien välittäminen Sijaispankista tekstiviesteillä on toiminut erittäin hyvin.	Työtehtävien välittäminen tekstiviesteillä on toiminut suht hyvin.	Työtehtävien välittäminen tekstiviestien välityksellä on toiminut tyydyttävästi.	Työtehtävien välittäminen tekstiviestien välityksellä on toiminut heikosti.	
1.2		Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut erinomaisesti.	Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut melko hyvin.	Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut tyydyttävästi.	Sijaispankista tiedottaminen on ollut heikkoa.	
1.5		Kiertäminen eri työyhteisöissä sopii minulle erittäin hyvin.	Kiertäminen eri työyhteisöissä sopii minulle melko hyvin.	Kiertäminen eri työyhteisöissä sopii minulle joskus.	Kiertäminen eri työyhteisöissä ei sovi minulle lainkaan.	
1.4 ja 3.6		Olen saanut tehdä sijaisuuksia järjestöissä paljon.	Olen saanut tehdä sijaisuuksia järjestöissä melko hyvin.	Olen saanut tehdä sijaisuuksia järjestöissä, mutta olisin voinut tehdä enemmänkin.	En ole saanut tehdä sijaisuuksia niin paljon kuin odotin.	
TAVOITE 2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.						
2.2	Kriteerit	Työyhteisöt ovat ottaneet sinut erittäin hyvin vastaan.	Työyhteisöt ovat ottaneet minut vastaan vaihtelevasti.	Työyhteisöt ovat ottaneet minut vastaan tyydyttävästi.	Työyhteisöt ovat ottaneet minut vastaan huonosti.	
2.3		Perehdyttäminen työpaikoilla on onnistunut erinomaisesti.	Perehdyttäminen työpaikoilla on onnistunut melkein aina hyvin.	Perehdyttäminen työpaikoilla on toteutettu tyydyttävästi.	Perehdyttäminen työpaikoilla on toteutunut heikosti.	
1.5		Tehtävät työpaikoilla ovat vastanneet hyvin osaamistani.	Tehtävät työpaikoilla ovat vastanneet melko hyvin osaamistani.	Tehtävät työpaikoilla ovat vastanneet melko huonosti osaamistani.	Tehtävät työpaikoilla ovat vastanneet huonosti osaamistani.	
2.4		Palvelutalojen asukkaat ovat ottaneet sinut vastaan erittäin hyvin.	Palvelutalojen asukkaat ovat ottaneet minut vastaan melko hyvin.	Palvelutalojen asukkaat ovat ottaneet minut vastaan melko huonosti.	Palvelutalojen asukkaat ovat ottaneet minut vastaan huonosti.	
TAVOITE 3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.						
1.4		Pitäisikö sijaispankkitoimintaa järjestöjen yhteistyönä jatkaa?		1 = Kyllä	2 = Ei	3 = En osaa sanoa

Liite 7: Työyhteisöjen työntekijöiden arvioinnin tulokset

Rekrytoinnin kehittämisen tulokset työyhteisöjen vakituiset työntekijät. Keskiarvoista on poistettu En osaa sanoa vastaajat.							
	5 = Olen täysin samaa mieltä (5)	4 = Olen jonkin verran samaa mieltä (4)	3 = Olen jonkin verran eri mieltä (3)	2 = Olen täysin eri mieltä (2)	1 = En osaa sanoa (1)	Vastaajia yhteensä	Keskiarvo (asteikolla 1-5)
Työyhteisöjen vakituiset työntekijät n = 33.							
TAVOITE 1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa.							
Kokeilussa mukana olevat työnantajat (järjestöt) ovat sitoutuneet yhteistyöhön hyvin (f=20).	9	6	2	3	13	33	4,1
Sijaispankin toiminta on avointa jokaisen mukana olevan järjestön suuntaan (f=19).	6	7	2	4	14	33	3,8
Työnantajien (järjestöjen) luottamus toisiaan kohtaan on lisääntynyt paljon kokeilun aikana (f=15).	1	5	6	3	18	33	3,3
Sijaispankin toiminta on hyödyntänyt työnantajia (järjestöjä) enemmän kuin aikaisempi sijaisten rekrytointitapa (f=24).	3	8	7	6	9	33	3,3
Sijaispankki tukee työyhteisöjen toimintaa erinomaisesti (f=30).	4	9	11	6	3	33	3,4
TAVOITE 2. Säädetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaikaa rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen.							Keskiarvo (asteikolla 1-5)
Sijaispankki on lisännyt huomattavasti luovuutta (f=24).	0	6	5	13	9	33	2,7
Uusien sijaisten perehdyttäminen on sujunut erittäin hyvin (f=32).	2	11	11	8	1	33	3,2
Sijaispankin myötä meillä on ollut hyvät mahdollisuudet kehittää perehdyttämistä (f=28).	2	6	12	8	5	33	3,1
Sijaispankki on antanut hyvät mahdollisuudet kehittää asiakas- (vanhus) työtä (f=27).	0	5	8	14	6	33	2,7
Sijaispankki on antanut hyvät mahdollisuudet kehittää omaa työtä (f=29).	2	5	9	13	4	33	2,9
Internetpohjaisesta rekrytointiohjelmasta on ollut suuri hyöty sijaisten saamisessa (f=21).	3	6	4	8	12	33	3,2
TAVOITE 3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.							Keskiarvo (asteikolla 1-5)
Sijaispankin tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin (f=22).	1	9	6	6	11	33	3,2
Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut hyvin (f=31).	6	15	8	2	2	33	3,8
Sijaispankin pelisäännöt ovat selkeät (f=30).	6	10	8	6	3	33	3,5
Käytetyt sijaisten välittämisen menetelmät ovat toimineet hyvin (f=31).	4	9	8	10	2	33	3,2
Sijaiskoordinaattori on välittänyt tarvitsemamme sijaiset kiitettävästi (f=31).	5	8	13	5	2	33	3,4
Uusia sijaisia on saatu erittäin hyvin (f=32).	1	12	15	4	1	33	3,3
Viikonlopun sijaislista toimii erinomaisesti (f=30).	3	8	7	12	3	33	3,1
Yleisarvosana							
Sijaispankkikokeilun kaikki tavoitteet on saavutettu kiitettävästi (f=26).	1	7	7	11	7	33	2,9
Pitäisikö sijaispankkitoimintaa järjestöjen yhteistyönä jatkaa?	Kyllä	Ei	En osaa sanoa				
	19	10	4			33	

Liite 8: Sijaisten arvioinnin tulokset

Sijaisten arvioinnin tulokset. Keskiarvoista on poistettu En osaa sanoa vastaajat.							
TAVOITE 1. Keskitetään ja selkeytetään sijaisten rekrytointia järjestöjen verkostossa (n = 19).	5 = Olen täysin samaa mieltä (5)	4 = Olen jonkin verran samaa mieltä (4)	3 = Olen jonkin verran eri mieltä (3)	2 = Olen täysin eri mieltä (2)	1 = En osaa sanoa (1)	Vastaajia yhteensä	Keskiarvo (asteikolla 1-5)
Työtehtävien välittäminen Sijaispankista tekstiviesteillä on toiminut erittäin hyvin (f=18).	7	8	2	1	1	19	3,9
Sijaispankista tiedottaminen on onnistunut erinomaisesti.	1	10	6	2	0	19	3,5
Kiertäminen eri työyhteisöissä sopii minulle erittäin hyvin.	5	7	5	2	0	19	3,8
Olen saanut tehdä sijaisuuksia järjestöissä paljon (f =18).	8	5	3	2	1	19	3,8
TAVOITE 2. Säästetään esimiesten sekä muun henkilöstön työaika rekrytoinnista asiakkaiden hoivaan ja muiden tehtävien hoitamiseen (n = 19).	5 = Olen täysin samaa mieltä (5)	4 = Olen jonkin verran samaa mieltä (4)	3 = Olen jonkin verran eri mieltä (3)	2 = Olen täysin eri mieltä (2)	1 = En osaa sanoa (1)	Vastaajia yhteensä	Keskiarvo (asteikolla 1-5)
Työyhteisöt ovat ottaneet sinut vastaan erittäin hyvin (f=18).	6	7	5	0	1	19	3,8
Perehdyttäminen työpaikoilla on onnistunut erinomaisesti (f=18).	2	5	8	3	1	19	3,2
Tehtävät työpaikoilla ovat vastanneet hyvin osaamistasi.	5	13	1	0	0	19	4,2
Palvelutalojen asukkaat ovat ottaneet sinut vastaan erittäin hyvin.	12	7	0	0	0	19	4,6
TAVOITE 3. Turvataan järjestöjen työvoiman saatavuutta nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa.							
Pitäisikö sijaispankkitoimintaa järjestöjen yhteistyönä jatkaa?	1 = Kyllä	2 = Ei	3 = En osaa sanoa				
	19	0	0			19	